وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدية
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير
تخصص إدارة الأعمال وتسويق

الموضوع :

دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال -

من إعداد الطالب :
بوسهوة نذير

تحت إشراف الدكتور :
علي عبد الله

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ الدكتور عيسى ياحة .... رئيسا
الدكتور علي عبد الله .... مشرفا ومقررا
الدكتور علي مكيد .... عضوا ممتحنا
الدكتور علي خليد .... عضوا ممتحنا
الدكتور حسين يرقي .... عضوا ممتحنا

السنة الجامعية :
2007 -2008

كلمة شكر

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي للجلال وجهك ولعظيم سلطانك

وبعد أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف علي عبد الله على إشرافه على هذا العمل وعلى النصائح والتوجيهات القيمة التي قدمها

ثم أشكر جميع أساتذة المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدية

الذين لم يبخلوا علي بالنصح والإرشاد طول مدة هذا العمل

وكما لا أنسى شكر جميع عمال أنتيبيوتيكال على ما قدموه من مساعدة وتسهيل لهذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد حتى بالكلمة الطيبة

الإهداǃ

أهدǻ ثمرة عملي هذا إلى التي كانƠ دائما تغمرني بحنانها اǂيالLJ والتي لم تتخل

عني لحظة واحدة و كانƠ ترافقني بالدعاǃ أمي العزيزة

حǼظها الله وأطال في عمرها

وإلى الذǽ أنار لي درƹ الحياة وعلمني أǅ درƹ النجاƫ طويل ومحǼوف بالمصاعب

أبي العزيز حǼظه الله ومن عليه بالصحة والعافية

وإلى كل اǓهل واǓقارƩ و اǓدǐقاǃ والزملاǃ كل باسمه

مقدمة

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات وعدم الاستقرار على جميع المستويات مما أثر على طبيعة الاقتصاد السائد وعلى مختلف المؤسسات التي تحركه وتتأثر به، وكان لابد على الفكر الإداري أن يواكب هذه التغيرات ويتطور بشكل كبير، ومع هذا كان للمدارس الإدارية الفضل الكبير في هذا التطور إلا أن أفكارها لم تعد كلها ملائمة للنمط الاقتصادي الجديد، اقتصاد المعرفة الذي ما عاد يقوم على الموارد الطبيعية واليد العاملة ورأس المال فقط، بل كذلك المعرفة والتي أصبحت تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة.

لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات وأساليب إدارية تسعى إلى إيجاد الأسلوب الإداري الأنجع والذي يحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية وذلك بالسعي إلى إكسابها مزايا تنافسية تمكنها من التفوق والتميز على منافسيها، ويعد أسلوب إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تحقيق مزايا تنافسية لها، وتعتمد إدارة المعرفة في ذلك على دعامتين رئيسيتين، أولهما الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة أو ما يعرف برأس المال المعرفي، وهم المصدر الأساسي للمعرفة الضمنية، وثانيهما نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتي تجد فيها إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها.

وبهذا تكون المؤسسة المعاصرة عند تطبيقها لأسلوب إدارة المعرفة قد اعتمدت على أهم وأنجع أسلوب إداري يمكنها من تحقيق وتعزيز مزايا تنافسية يصعب تقليدها، ويضمن لها التميز على منافسيها والاستمرار والبقاء في السوق المحلية والعالمية.

الفهرس

المحتويات | **الصفحة**

الفصل الثالث : أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات واسعة النطاق وعميقة الأثر، فاقت التغيرات التي حدثت عبر العصور الماضية، الأمر الذي نتج عنه انتقال المجتمع إلى مستوى حضاري آخر، ظهر مع مطلع الألفية الثالثة، وهو ما يعرف بحضارة المعرفة، أصبحت الحاجة معها إلى حيازة المعرفة واستخدامها وتقاسمها حاجة أساسية تتزايد أهميتها، وفي حين تستمر المنتجات والخدمات في كونها المصادر الرئيسية للثراء والرائدة في الأسواق العالمية، انبثق مصدر ثراء جديد هو قطاع المعرفة، وأضحت المعرفة عاملا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي حيث أصبحت المعرفة موردا أساسيا في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى، وهذه القفزة الكبيرة والتغيير في مفهوم عناصر الإنتاج أدى إلى ظهور مصطلح لم يعرف من قبل يعبر عن نمط اقتصادي جديد للعالم يعرف باقتصاد المعرفة.

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المؤسسات، كان لابد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري فمع هذا الضخ الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المؤسسة والتي تسعى بدورها للحصول عليها، لابد من جهاز فعال يقوم بتنظيم و تسيير وإدارة هذا المورد الأساسي للمؤسسة من أجل تمكينها من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل.

من هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمط الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة، والتي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة والتي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي المساعد للمؤسسة على خلق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار.

انطلاقا مما تقدم، يمكننا أن نصيغ إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

" في ظل المعالم الجديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، كيف تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ؟ "

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه و تفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بإدارة المعرفة ؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية ؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

وقصد تسهيل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

- إن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المؤسسة، إذ يعول عليها في إنتاج وخلق المعرفة، التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية.
- تحقيق الميزة التنافسية مطلب حتمي وضروري لبقاء المؤسسة في ظل بيئة عدم التأكد.
- تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تأثير أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس.
- لا تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتأتي أهمية الدراسة من كون موضوع المعرفة تتزايد أهميته يوما بعد يوم، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق معادلة الإنتاج الجديدة، والبلدان التي تسيطر على الاقتصاد العالمي ليست تلك التي تملك موارد طبيعية أو رأس المال، بل هي بالدرجة الأولى التي تمتلك أصول معرفية والتي تسيطر على صناعة المعرفة.

ومع انفتاح الاقتصاد العالمي وازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى الوطني والدولي، فإن إدارة المعرفة يمكن أن تكون وسيلة فعالة لأجل أن تحقق المؤسسة مزايا تنافسية عديدة تمكنها من التفوق والاستمرار، وليست المؤسسة الجزائرية بمنأى عن هذه التحديات التي يواجهها العالم.

ويمكن أن نوجز أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية :

- إلقاء الضوء على مفهوم المعرفة ورأس المال الفكري.
- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها و سماتها وتوجهاتها الحقيقية، ومنهجيتها .
- محاولة إبراز الجوانب المهمة للميزة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها ومصادرها.
- محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث، وحسن تطبيقه واستغلاله في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة مما يمكنها من البقاء.
- لفت نظر المسيرين لأهمية إدارة المعرفة وقدرتها على رفع المستوى التنافسي لمؤسساتهم وتمكينها من التعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة مما يمكنها من الاستمرار والصمود أمام منافسيها.

ونظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة فسيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتفصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة بالاعتماد على أحدث الأدبيات في هذا المجال، كما سيتم استخدام أسلوب دراسة حالة في الفصل الثالث وهذا من أجل تدعيم الدراسة النظرية بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع و استخراج النتائج.

ومن أجل انجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات التالية:

- المسح المكتبي : وذلك باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع محل الدراسة والتي منها ما هو باللغة العربية ومنها ما هو باللغة الانجليزية ومنها ما هو باللغة الفرنسية، بالإضافة إلى الاستعانة بالملتقيات و التقارير و الرسائل غير المنشورة الخاصة بالموضوع.
- المقابلات الشخصية : من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات ومدير المؤسسة بهدف جمع المعلومات التي تخدم الموضوع وتحليلها لتطبيق ما هو نظري على أرض الواقع، وذلك باستخدام الاستبيان و المقابلات.
- الأدوات الإحصائية : وذلك باستعمال الانحدار الخطي البسيط والبرنامج الإحصائي SPSS .

ولقد تم إجراء الدراسة في إطارين زماني ومكاني حيث :

- الحدود الزمانية : تم جمع أغلب البيانات خلال السنة الجامعية 2007 / 2008 ، وأجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من نفس السنة الجامعية .
- الحدود المكانية : تركزت هذه الدراسة على الاهتمام بدراسة فرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال.

ومن الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة نجد :

- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2002 ، تم من خلال هذه الدراسة التعرف على ماهية الميزة التنافسية.
- سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2004 ، في هذه الدراسة تم التركيز على مدخل الجودة والمعرفة كأحد أهم مصادر الميزة التنافسية.
- النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2005 ، وتم التأكيد في هذه الدراسة على أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- بتيت أحمد، دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2006، تم تبين في هذه الدراسة دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية.
- محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2007 ، تم التركيز في هذه الدراسة على دور وأهمية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

ولأجل مناقشة الاشكالية المطروحة واستخراج النتائج، ومن أجل اختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة عامة، و تعقبها خاتمة عامة، تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الفصول وأيضا الاقتراحات والتوصيات المقدمة، و كذا الآفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

- جاء الفصل الأول بعنوان المعرفة ورأس المال الفكري وإدارة المعرفة، وقد تضمن ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول للتعرف على المعرفة من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها، خصائصها، مصادرها، أصنافها ودورة حياتها، أما المبحث الثاني فخصص للتعرف على رأس المال الفكري وذلك بالتطرق إلى مفهومه، ومكوناته ومؤشرات قياسه، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى إدارة المعرفة وذلك من خلال التعرف على مفهومها، أهميتها، أهدافها، أبعادها، مكوناتها وعملياتها، بالإضافة إلى نظم واستراتيجيات إدارة المعرفة.
- كما تم تقسيم الفصل الثاني الذي جاء بعنوان البيئة والميزة التنافسية إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول التعرف على البيئة التنافسية وذلك بالتطرق إلى مفهوم البيئة التنافسية وتحليل قوى التنافس والاستراتيجيات العامة للتنافس، وخصص المبحث الثاني للتعرف على التنافسية من خلال معرفة مفهومها وأهدافها وأنواعها ومؤشرات قياسها، أما المبحث الثالث فخصص للتعرف على الميزة التنافسية وذلك بالتطرق إلى مفهومها، خصائصها، أنواعها، محدداتها ومعايير الحكم على جودتها، ومصادرها وأهم أبعادها.
- أما الفصل الثالث فخصص للتوضيح أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال، من خلال ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لمعرفة أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة بصفة عامة، وذلك من خلال معرفة أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمس والمتمثلة في قوة المنافسين الحاليين في الصناعة، قوة المنافسين الداخلين الجدد، قوة المنتجات البديلة، وقوة مساومة الموردين والمشترين، وخصص المبحث الثاني لعرض المؤسسة التي أجريت فيها دراسة حالة، وهي فرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال، أما المبحث الثالث فخصص للدراسة الاستطلاعية وذلك للتعرف على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفصل الأول
المعرفة ورأس المال الفكري
وإدارة المعرفة

الفصل الأول : المعرفة ورأس المال الفكري وإدارة المعرفة

تمهيد :

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل تحد كبير لمؤسسات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

وفي ظل هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية، كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى و المعطيات الجديدة و يضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية، وتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة و مواكبة العصر الجديد و ما يحمله من تغيرات سريعة و مستمرة.

ومع تنامي الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة إلا أنه هناك غموض حولها وحول مفهوم المعرفة، و من أجل إزالة هذا الغموض و التعريف الدقيق بهذه المفاهيم و قصد التوصل للإلمام الشامل بالمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث سيتم التطرق فيها إلى ما يلي :

- المبحث الأول : المعرفة .
- المبحث الثاني : رأس المال الفكري .
- المبحث الثالث : إدارة المعرفة .

الفصل الأول : المعرفة ورأس المال الفكري وإدارة المعرفة

المبحث الأول : المعرفة

يحتاج الإنسان للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته، فهي الأصل الأكثر قيمة وعامل الإنتاج الأكثر أهمية، وأصبحت تشكل أولوية خاصة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة حيث فاقت في أهميتها عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى كالأرض، العمل، ورأس المال .

المطلب الأول : مفهوم المعرفة وأهميتها

1. المدخل :

لقد مر التطور الاقتصادي للمجتمع بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى في الاقتصاد الزراعي الذي كانت ركيزته الأساسية الأرض، ثم تلته المرحلة الثانية والمتمثلة في الاقتصاد الصناعي والذي كان قوامه رأس المال المادي القائم على الآلة، واستمرت هذه المرحلة فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية التي يؤرخ لها بصدور كتاب ثروة الأمم لآدم سميث (A. Smith) وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا. ومع ثورة الحاسوب وتصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات ظهرت المرحلة الثالثة والمتمثلة في اقتصاد المعلومات.

وبتعاظم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، فإن اكتشاف آخر أخذ طريقه إلى مركز الاهتمام والحديث عنه على نطاق متصاعد هو اقتصاد المعرفة، والذي يمثل المرحلة الحالية للتطور الاقتصادي .

والواقع الذي يبدو جليا في الوقت الحاضر وخاصة في الدول المتقدمة هو أن الثروة والقيمة والتطور في المجتمعات والاقتصاديات المتقدمة أصبح يعتمد على رأس المال الفكري وجوهره الأساسي هو المعرفة، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة والثروة انتقل من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، ومن استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية ، ومن قانون تناقص العوائد الذي ينطبق على السلع المادية إلى قانون تزايد العوائد بالنسبة للمعرفة والأفكار، وكل هذا يعني أن الاقتصاديات والمجتمعات أخذت تنتقل وتتحول من اقتصاديات ومجتمعات قائمة على الصناعة ورأس المال المادي إلى أخرى قائمة على المعرفة ورأس المال الفكري .

ويعرف اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) على أنه فرع من العلوم الأساسية ويهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع عن طريق دراسة نظم إنتاج وتصميم المعرفة ثم إجراء التدخلات الضرورية لتطوير هذه النظم عن طريق البحث العلمي وتطوير الأدوات العملية والتقنية وتطبيقها مباشرة على العالم الواقعي. ويدخل ضمن اهتمامات اقتصاد المعرفة إنتاج المعرفة وتخزينها وتوزيعها واستعمالها. كما أنه يهتم بإنتاج المعرفة من خلال التعليم والتدريب والاستشارات والمؤتمرات والمطبوعات والكتابة والبحث والتطوير[1].

[1] محمد خضري، " أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية**، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27 -28 أفريل 2005) ، ص 02 .

كما يعتبر أيضا اقتصاد المعرفة بأنه يمثل مرحلة النضج والتطور لاقتصاد المعلومات وبالتالي فهو يركز على قيمة القدرات الفكرية للفرد وينظر إلى الإنسان بوصفه رأس مال فكري منتجا للمعرفة. وفي إطار هذا الاقتصاد تشكل المعرفة مصدرا رئيسا للثروة وبشكل أهم بكثير من الأشكال التقليدية للثروة (كالأرض والعمل ورأس المال) فكلما تراكمت المعرفة تراكمت الثروة [1].

ومن أهم خصائص اقتصاد المعرفة ما يلي [2]:

- الاستخدام الكثيف للمعرفة .
- الاعتماد على الجهد الفكري بدرجة أساسية في عمل اقتصاد المعرفة وفي القيام بنشاطاته.
- إن مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته وتقنياته تحقق عائد مرتفع على الاستثمار .
- خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد .

وفي الأخير يمكن القول بأنه إذا كانت الأرض معلما بارزا للاقتصاد الزراعي، والآلة رمزا مجيدا للاقتصاد الصناعي، والمعلومات قوة رئيسية لاقتصاد المعلومات، فإن المعرفة هي مورد وطاقة ووجه الاقتصاد العالمي الجديد اقتصاد المعرفة، الذي يستند في كل صناعاته وخدماته وأنشطته على كثافة المعرفة.

2. نشأة وتطور المعرفة :

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، يتضح ذلك من قوله تعالى : (وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاء كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلاَئِكَةِ فَقَالَ أَنبِئُونِي بِأَسْمَاء هَـؤُلاء إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ) [3] وقوله تعالى : (خَلَقَ الْإِنسَانَ 3 عَلَّمَهُ الْبَيَانَ 4) [4].

ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، كالسومرية، الآشورية، البابلية، الفرعونية، الصينية، الهندية، واليونانية، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق انجازات كبيرة.

ولكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة ومقترنة في جانب كبير منه بالآلهة، وبني الكثير من هذا التراكم المعرفي على القصص والأساطير الأمر الذي يسمح أن نسمي المعرفة في هذا الحقل بالمعرفة الأسطورية.

لكن المعرفة لدى البابليين اقترنت بالكهانة والسحر والعرافة والفلسفة، فانتقلت المعرفة على أيديهم إلى ما يسمى بالمعرفة الفلسفية التي انصرفت إلى معرفة الأشياء والحوادث والموضوعات ومعرفة كيفية فعل الأشياء .

---

[1] هالة أحمد صبري، " أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية**، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27 -28 أفريل 2005) ، ص 06 .

[2] فليح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، (ط 1، الأردن : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2007) ، ص ص 17 – 21 .

[3] القران الكريم، سورة البقرة، الآية 31 .

[4] القران الكريم، سورة الرحمن، الآيتان 03 - 04 .

وانتقلت المعرفة على يد اليونان من المعرفة الفلسفية إلى المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها وهذا ما ميز اليونان عن البابليين والفراعنة الذين استخدموا معارفهم في بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع، لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن خزنها والرجوع إليها كما فعل اليونان.

وفي العصور الإسلامية الأولى ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك في أول وأمر في السورة الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم :
(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ 1 خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ 2 اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ 3 الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ 4 عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ 5)[1]، وفي الحديث الشريف « اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد » و« زكاة العلم إنفاقه » . وقد رجحت كفة العالم الإسلامي على الآخرين، وبرع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان، ولم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية، وكان تأثيرهم واضحا فيها فيها، وفي تاريخ الأندلس وبغداد الشيء الكثير عن مساهمات العرب والمسلمين في نقل معارفهم إلى الشعوب المجاورة بكل شفافية.

وعندما أصابت العرب الفرقة وبلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها وظهر على أيدي الأوروبيين ما يطلق عليه" المعرفة العلمية " التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، ودائما تخضع للتجربة والبرهان.

وفي الفكر الحديث والمعاصر تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث :

- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي دعا إلى استخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرائق لأداء العمل.
- التقسيمات الإدارية لهنري فايول الذي حدد وظائف المدير.
- البيروقراطية لماكس ويبر الذي دعا إلى اعتماد الخبرة والمهارة.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل، ثم الاتجاهات الحديثة مثل نظم المعلومات الإدارية التي ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية ونظرية z التي نادى بها رائدها (w. ouchi) إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية و ثقافة المشاركة، ونظرية الإدارة الموقفية التي افترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تصلح لكل المواقف .[2]

---

[1] القرآن الكريم، سورة العلق، الآيات من 01 إلى 05 .

[2] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) ، ص ص 04 – 07 .

وتكاملات المعرفة التنظيمية مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة و بخاصة مع انتشار إدارة الجودة الشاملة و التي أسهمت أدواتها ومداخلها مثل المعايرة (Benchmarking) والأيزو (ISO) في تطوير المعرفة كما أسهمت إعادة الهندسة (Reengineering) في خلق التراكم المعرفي، وتعاظم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة و استحقاقاتها ومع انتشار تقنيات الاتصال الحديثة و اتساع شبكة المعلومات مما سهل انتشار المعرفة و تبادلها.

3. مفهوم المعرفة :

لقد تناول الباحثون مفهوم المعرفة من عدة اتجاهات و مداخل أهمها :

- وصف أصحاب الاتجاه الأول المعرفة بأنها أحد موجودات المؤسسة، فقد تناولت الجمعية الأمريكية لتدريب وتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف (know how ?) ومعرفة لماذا (know why ?) وعدتها أحد موجودات المؤسسة الأكثر أهمية من الموجودات المادية.[1]
- ويركز أصحاب الاتجاه الثاني على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق .[2]
- أما أصحاب الاتجاه الثالث فيصفون المعرفة بأنها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد، ويشدد أصحاب هذا الاتجاه على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والعمل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم العمل، فيما يكون العمل تطبيقا لها.

وقصد (Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.[3]

- أما فيما يخص الاتجاه الرابع فقد تناول (Nonake and Takeuchi) توليد المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين هما المعرفة الضمنية(tacit knowledge) والمعرفة الظاهرة (explicit knowledge)، وميز بينهما وأعطى لكل منهما مفهوما مختلفا، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية و المنظمة والتي يمكن ترميزها و كتابتها و نقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما هو صلة بالمعرفة حول موضوع معين، أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية

[1] انتظار أحمد جاسم الشمري، مثنى سلمان عبد الرزاق الدوري، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 -28 أفريل 2004) ، ص 10 .

[2] Davenport, Prusak, **Working Knowledge How Organization Manage What The Know**, (Boston : Harvard Business School Press, 1998) , p 02 .

[3] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، (ط1 ، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005) ، ص 26 .

والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما هو صلة بمعرفة كيف (know how ?).[1]

- وهناك من تطرق للمعرفة من خلال التمييز بين المعرفة التنظيمية والمعرفة الفردية التي هي المهارات ومعرفة كيف وإمكانات الأفراد، في حين أن المعرفة التنظيمية هي المعلومات القيمة التي توجد في المؤسسة في شكل قواعد بيانات وملفات الزبون والبرمجيات والكراسات والهياكل التنظيمية، والمعرفة التنظيمية هي المتاحة لصناع القرارات التنظيمية والملائمة للأنشطة التنظيمية.[2]

كما تعرف أيضا المعرفية التنظيمية على أنها كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتها الذاتية في مباشرتها للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملها مع عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالمؤسسة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المؤسسة.[3]

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نعطي مفهوما للمعرفة على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة .

ولقد أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، تلك العلاقة التي تحدد كيف تتخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية، حيث أن الكثير من المشكلات حول المعرفة يمكن تفاديها إذا ما فهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين البيانات والمعلومات والمعرفة حيث تعرف:

- البيانات (Data) : هي أرقام أو نصوص أو صور أو أصوات أو رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة ويمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي، وهي مصدر للمعلومات والمعرفة.[4]
- المعلومات (Information) : هي مجموعة من البيانات المعالجة ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها، ومنه فإن المعلومات تمثل المعنى الذي تحمله الرموز والكلمات والأشكال والصور التي تتضمنها البيانات، وبهذا فإن البيانات ليست إلا مجرد تمثيل

---

[1] Nonaka, Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation**, (New York : Oxford University press, 1995) , p 59 .

[2] أنظر أحمد جاسم الشمري، معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، مرجع سابق، ص 12 .

[3] علي السلمي، **إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002) ، ص 204 .

[4] ممدوح عبد العزيز رفاعي، **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة**، (ط 2، مصر : بدون دار نشر، 2008) ، ص ص 16 - 18 .

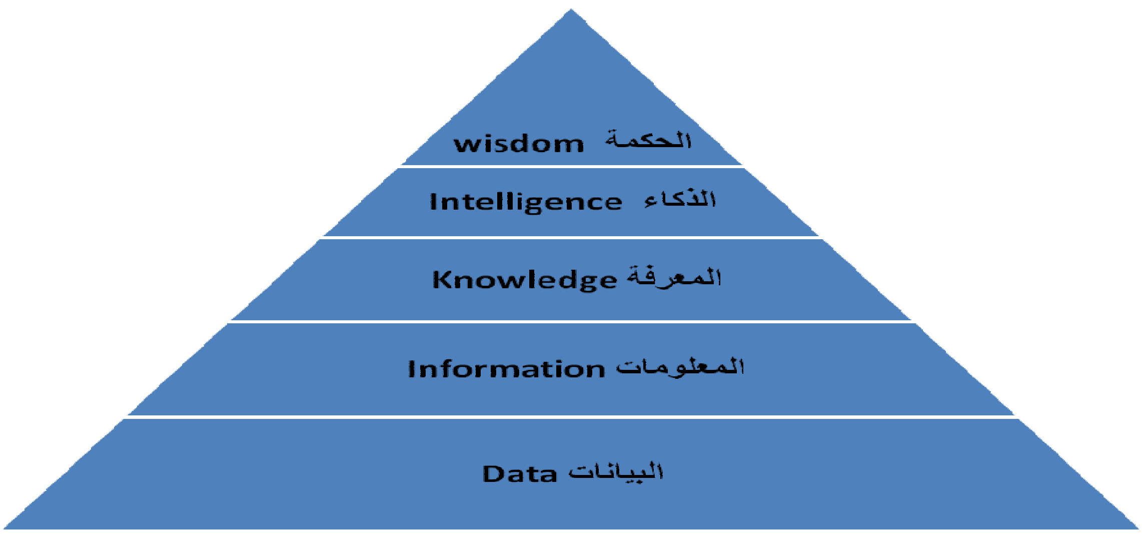
لحقائق وأحداث قد لا تتم الاستفادة منها إلا بعد تحويلها إلى معلومات من خلال تحليلها ومعالجتها.[1]

- المعرفة (Knowledge) : وكما تم تعريفها سابقا ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج .
- الذكاء (Intelligence) : الذكاء بصورة أولية هو عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال المعرفة والخبرة وبالتالي فإن خصائص وقدرات الذكاء ترتبط بالقدرة على الاستقراء والاستنباط والقياس وتكوين العلاقات وابتكار الحلول الجديدة القائمة على الخبرة والمعرفة المتكاملة، أي أن الذكاء يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات بناء على المعرفة.[2]
- الحكمة (wisdom) : وتعني الحكمة أن يكون السلوك الذكي للفرد المبني على المعرفة ملتزما بالقيم.

وفي الأخير يمكن القول بأن البيانات عندما توضع في نص تتشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها و تفسيرها تصبح معرفة عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح سلوكه ذكيا ومتى ما كان هذا السلوك متلائما مع القيم يصبح هذا السلوك مستندا إلى الحكمة.

و يبين الشكل التالي الترتيب الهرمي للمعرفة :

الشكل رقم 01: الترتيب الهرمي للمعرفة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على ما سبق

[1] فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 09 .

[2] سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنيات**، (ط 1 ، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007) ، ص 27 .

4. أهمية المعرفة :

تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها ، وأيضا في الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم فيه التأكيد على المعرفة والتنافس من خلال رأس المال الفكري .

ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية [1]:

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة .
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا و حفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها .
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقد المتزايد فيها .
- يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .
- ترشد المعرفة مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة المصدر الأساسي للقيمة.
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة و تطورها و نضجها و إعادة تشكيلها ثانية .
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها .

المطلب الثاني : خصائص المعرفة ومصادرها

1. خصائص المعرفة :

تتمثل أهم الخصائص الأساسية للمعرفة فيما يلي [2] :

- إمكانية توليد المعرفة : وتشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط و الاستقراء والتحليل والتركيب ، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.
- إمكانية موت المعرفة : وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها

1 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص13 .

2 إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم**، (ط 1 ، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007)، ص ص 36-38 .

كثيرة فماتت بموتهم وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

- إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد : فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على المنظمة أو الأفراد مالكيها، مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة .
- إمكانية تخزين المعرفة : لقد كانت في السابق تخزن المعرفة على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز الآن ينصب بشكل أكبر على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة (Knowledge Bases)، وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن قواعد المعرفة هي المعرفة المخزنة وفق نماذج وشفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني.
- إمكانية تصنيف المعرفة :لقد تم تصنيف المعرفة إلى عدة أصناف تتمثل أهمها في تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة كما سنرى لاحقا .
- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور و تتولد بالاستخدام .
- إمكانية تقاسم ونشر المعرفة والخبرات العملية .

2. مصادر المعرفة :

يعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وتنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر خارجية وأخرى داخلية كالآتي :[1]

1.2. مصادر خارجية :

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الانترنت، الانترانيت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

2.2. مصادر داخلية :

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص20-21 .

الأمثلة على المصادر الداخلية نجد الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، العمليات الداخلية، والأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

المطلب الثالث : أصناف المعرفة ودورة حياتها

1. أصناف المعرفة :

توجد عدة تصنيفات للمعرفة غير أنها كلها تصب في إطار نمطي واحد يصنف المعرفة إلى معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة (Explicit Knowledge) ومعرفة ضمنية كامنة (Tacit Knowledge)، وفيما يلي توضيح لهاذين الصنفين[1]:

1.1. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) :

وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تداولها، وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة (Leaky Knowledge) لسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة، وهناك من يرى أن المعرفة الصريحة هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميا والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل براءة الاختراع، حقوق النشر، العلامة التجارية، التصاميم والخرائط الصناعية...الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها.

2.1. المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) :

هي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ذاتية، لذا يطلق عليها المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية الغير قابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عقل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وهذا المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة، ومن أمثلتها المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات، الابتكارات، أسرار المتاجرة، الخبرة والتعلم التي تمتلكها المؤسسة،

وهناك فريق آخر يرى أن المعرفة الضمنية هي المعرفة الملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذا لا يمكن تدوينها وتوثيقها ونقلها وإنما يمكن استنباطها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة أو من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار وتدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة والمهارة في العمل.

[1] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، (ط 1 ، عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص ص 22 – 23 .

ويرى البعض أن فهم المعرفة الضمنية ينطلق من مقولة Polanyi : "We can Know more than we can tell" أي " إننا نستطيع أن نعرف أكثر مما نستطيع قوله " ، وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Know How) (Skills) والتي توجد في داخل عقل كل فرد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين[1]

ويمكن بعض تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق مناقشة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الاتجاهات، القدرات، الأحداث والممارسات .

2. دورة حياة المعرفة :

تمر دورة حياة المعرفة أو الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة بأربعة مراحل هي[2]:

- استقطاب المعرفة : استقطاب المعرفة يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية (المعرفة الموجودة عند الخبراء) والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظام إدارة المعرفة، ولقد سهل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحصول على المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة ولأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظام المعلومات.
- تكوين المعرفة : ترتكز عمليات تكوين المعرفة على توظيف التراكم المعرفي الموجود في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المؤسسة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة .
- المشاركة بالمعرفة : هي عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة في داخل المؤسسة وبين المؤسسة والمستفيدين وبين المؤسسات التي تعمل في السوق .

وتعتمد درجة وكثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية أهمها :

➢ نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين أي إلى أي مدى تحمل المعرفة الموجهة للمستفيدين قيمة مضافة وليس مجرد التلقي السلبي لها.

➢ النفاذية وتعني درجة انفتاح المعرفة للمستخدمين.

---

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، **إدارة المعرفة** [على الخط] متاح على : < http://www.sabraeng.com > ، (03 / 01 / 2008).

[2] سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنيات، مرجع سابق، ص ص 74 – 122 .

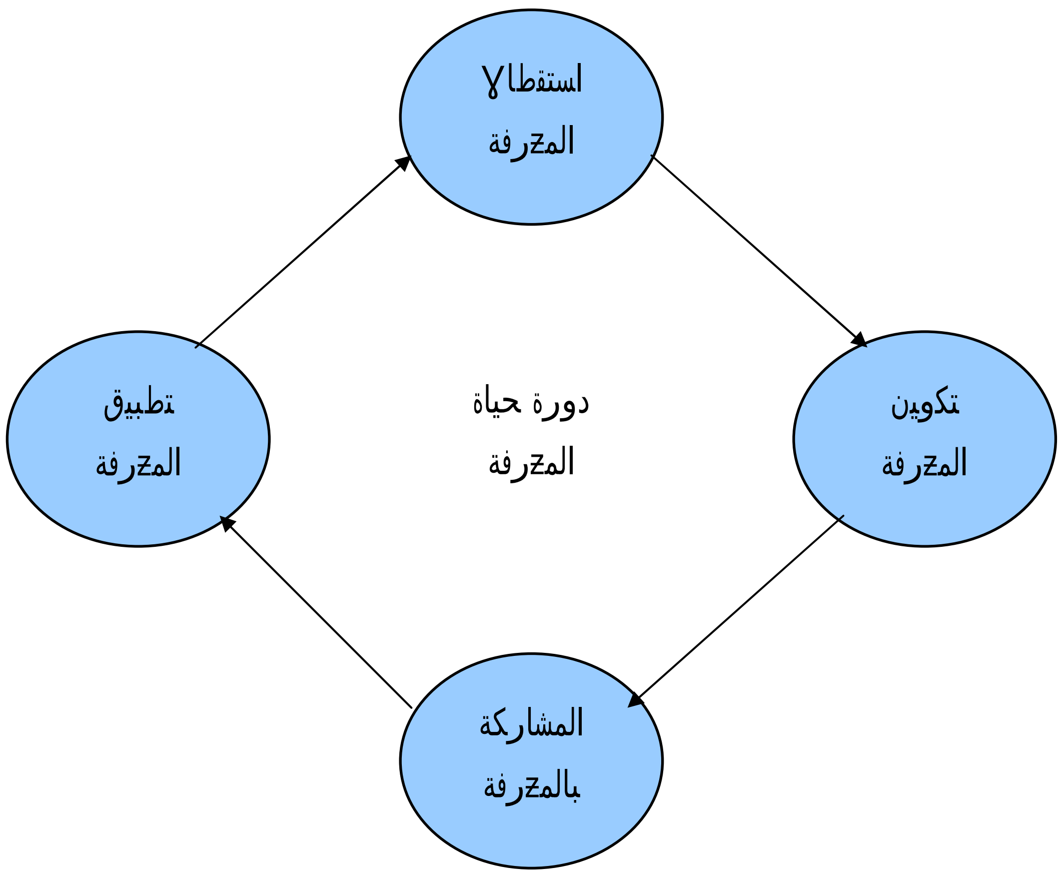
- الاستعداد لتطبيق المعرفة بفعالية سواء لتحسين الأداء أو لاكتساب ميزة تنافسية على بقية المؤسسات الأخرى التي تعمل في الصناعة.

وفي كل الأحوال تتطلب عملية المشاركة بالمعرفة توفر نظم المعلومات والبرمجيات والأدوات التي تساعد في إدارة تدفقات المعرفة في داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية.

- تطبيق المعرفة : إن هذه المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة أي بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية والتقنية .

و يمكن تمثيل دورة حياة المعرفة أو دورة اكتساب المعرفة كما يلي :

الشكل رقم 02: دورة حياة المعرفة



المصدر : إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 43

المبحث الثاني : رأس المال الفكري

في ظل الاقتصاد الجديد لم تعد المؤسسات تهتم بأصولها المادية المتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط، ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر أكبر بأصولها غير المادية والمتمثلة في رأس المال الفكري والتي تعد ثروة حقيقية للمؤسسة ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق.

المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري

قبل التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم رأس المال الفكري نتطرق إلى رأس المال البشري ونظرياته أولا، لأن ظهور مفهوم رأس المال البشري والاهتمام به في الستينات كان قبل ظهور والاهتمام برأس المال الفكري في الثمانينات.

إن مفهوم رأس المال البشري يشير إلى النظرية التي وضعها "GARY BEKER" في منتصف الستينات من القرن الماضي، و كانت الانطلاقة من الأبحاث التي درست أسباب النمو القوي المحقق خلال ما يعرف بالخمسينات المجيدة، حيث أرجعت نسبة كبيرة من النجاحات المحققة في تلك الحقبة إلى التقدم التقني الحاصل آنذاك، وإلى تراكم المهارات الجماعية والفردية.

فرأس المال البشري يشير إلى مجموع المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العامل لدى فرد أو جماعة عمل معينة.[1]

كما أوضح شولتز – من رواد نظرية رأس المال البشري – أهمية رأس المال البشري والتي تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات أسرع للنمو، وتقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا رأس المال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية، وتراكم هذا رأس المال يكون من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضا من خلال التربية الأسرية والمهارات المكتسبة في العمل، ويتطلب إحداث ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة والأدوات والنقل... إلخ، وتكاليف غير مباشرة متمثلة أساسا في تكاليف الفرصة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال فترة دراسته.[2]

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على مجالات أخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب.

---

[1] بوقلقول الهادي، " الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة " ، **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية**، (جامعة ورقلة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09 - 10 مارس 2004)، ص 205 .

[2] راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2002)، ص 64 .

أما بيكر فقد اهتم بدراسة بعض المتغيرات المحدد والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري ومن أمثلة هذه المتغيرات : العمر المتوقع للفرد ، الاختلاف في الأجور ، درجة الخطر ، السيولة ، المعرفة ، ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيرا موحدا لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل شكل العلاقة بين العمر والإيرادات ، وتوزيع الإيرادات ، فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبيا ، لأن العائد المحقق من الاستثمار يعد جزءا من الإيرادات ، وتنخفض بعض هذه الاستثمارات في المدى القصير ، لأن ارتفاع التكلفة يقلل من الإيرادات في تلك الفترة ، ومنه يمكن الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة تساعدنا في تفسير ظواهر عديدة مختلفة مثل شكل الإيرادات ، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد ، وتأثير تكلفة التدريب وخاصة التدريب المتخصص على معدل دوران العمل ، وهنا يجب التفريق بين: التدريب العام التدريب المتخصص.[1]

كما حاول مينسر قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب .[2]

وفي الأخير فإن الكفاءات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة يتم استعمالها في أية منظمة ، أو خاصة تؤدي إلى إحداث تأهيل خاص في مجموع القدرات التي يتم تنميتها في المنظمة التي ينتمي إليها الفرد فقط ، والعائد المترتب عن ذلك يكون في شكلين : زيادة في الأجر بالنسبة للفرد ، وزيادة في إنتاجية العمل بالنسبة للمنظمة .

لقد بدأ الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات بداية من فترة الثمانينات حيث أكد المديرون والأكاديميون والاستشاريون على مستوى العالم أن الأصول غير المادية في المؤسسة – أي رأس المال الفكري – تعتبر محددا أساسيا لما تحققه المؤسسة من أرباح ، فعلى سبيل المثال في اليابان أشارت نتائج بعض الدراسات لبعض المؤسسات اليابانية على أن الفرق بين مستويات أداء هذه المؤسسات هو اختلافها في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية ، وفي بداية التسعينات ظهرت بعض الكتابات التي تناقش فكرة رأس المال الفكري للمؤسسة وهو الذي يحقق النجاح والربحية للمؤسسة ، حيث أشار الكثير من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسية للعديد من المؤسسات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الأصول المادية فقط ولكن في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والمعرفي الذي تمتلكه هذه المؤسسات.

---

[1] راوية حسن ، مرجع سابق ، ص70 .

[2] المرجع نفسه ، ص ص 75 – 76 .

إن لرأس المال الفكري (Intellectual Capital) العديد من المصطلحات المرادفة التي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية، الأصول المعنوية، رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الأصول الفكرية، والموجودات المعرفية، ومن بين تعاريف رأس المال الفكري نجد :

- تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي.[1]
- تعريف ادفينسون(Edvinsson) رأس المال الفكري هو مضامين المعرفة، الخبرات العملية، التكنولوجيا التنظيمية، وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق.[2]
- تعريف توماس ستيوارت (T. Stewart) الذي يعرفه بأنه المادة المعرفية الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة .[3]
- كما يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمؤسسة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها.[4]

وبصفة عامة يمكن أن نعرف رأس المال الفكري بأنه المعرفة والخبرات والمهارات والقدرات التي تساهم في تحقيق أداء المؤسسة بكفاءة أعلى و تحقق لها ميزة تنافسية.

وقبل التطرق من مفهوم رأس المال الفكري والانتقال إلى مكوناته نقوم بالتمييز بينه وبين رأس المال التقليدي (المادي أو المالي)، انطلاقا من حقيقة أن هذا التمييز سيفيد في إدارة وتقييم وقياس رأس المال الفكري في المؤسسة والجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بين الاثنين:

---

[1] عبد الستار حسين يوسف، " دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال "، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية**، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27 -28 أفريل 2005) ، ص 04 .

[2] Edvinsson Leif , Malone, **Intellectual capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots** , (New York : Harper business, 1997), p 09 .

[3] Thomas Stewart ,**Intellectual Capital: The Wealth of Organizations**, (New York : Doubleday, 1998) , p11 .

[4] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003) ، ص18 .

الجدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

البيانات	رأس المال الفكري	رأس المال التقليدي
السمة الأساسية	- أثيري غير ملموس وغير منظور	- مادي – ملموس ومنظور
الطبيعة	- غير مالي	- نقدي
الموقع	- في رؤوس الأفراد	- داخل المنظمة
النموذج الممثل	- العمال ذوي المعارف والمهارات	- المعدات والأدوات أو الأموال
الاستعمال	- يزيد بالاستعمال	- ينقص ويستهلك بالاستعمال
المحتوى	- قيمة	- تكلفة
الأفراد	- عمال ومهنيو المعرفة	- العمال اليد ويون
القيمة	- قيمة تبادل عند الاستعمال	- قيمة استعمال وقيمة تبادل
الديمومة	- مستمر	- وقتي
نوعي/كمي	- نوعي	- كمي

المصدر : سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنيات ، مرجع سابق ، ص216

المطلب الثاني : مكونات رأس المال الفكري

لقد قدمت نماذج عديدة لمكونات رأس المال الفكري من أهمها ما يلي :

1. نموذج (Skandia Naviagtor) :

يرتبط نموذج (Skandia Naviagtor) بشركة التأمين السويدية (Skandia) التي كانت الشركة الأولى التي أعدت تقريرا سنويا لتحليل رأس المال الفكري ، حيث حدد مدير رأس المال الفكري في هذه الشركة ادفينسون (Edvinsson) مكونات القيمة السوقية للمنظمة في خمس مجموعات ، الأولى تتعلق بالجوانب المالية والأربعة الأخرى تكون رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري ، رأس المال الزبوني ، رأس مال الابتكاري و رأس مال العمليات بحيث[1] :

القيمة السوقية للمنظمة = رأس المال المالي + رأس المال الفكري

Market Value = Financial Capital + Intellectual Capital

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

Intellectual Capital = Human Capital + Structural Capital

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

Structural Capital = Customer Capital + Organizational Capital

رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العمليات

[1] Edvinsson Leif , Malone , op cit , p10 .

Organizational Capital = Innovation Capital + process capital

رأس المال الابتكاري = الملكية الفكرية +الأصول غير الملموسة

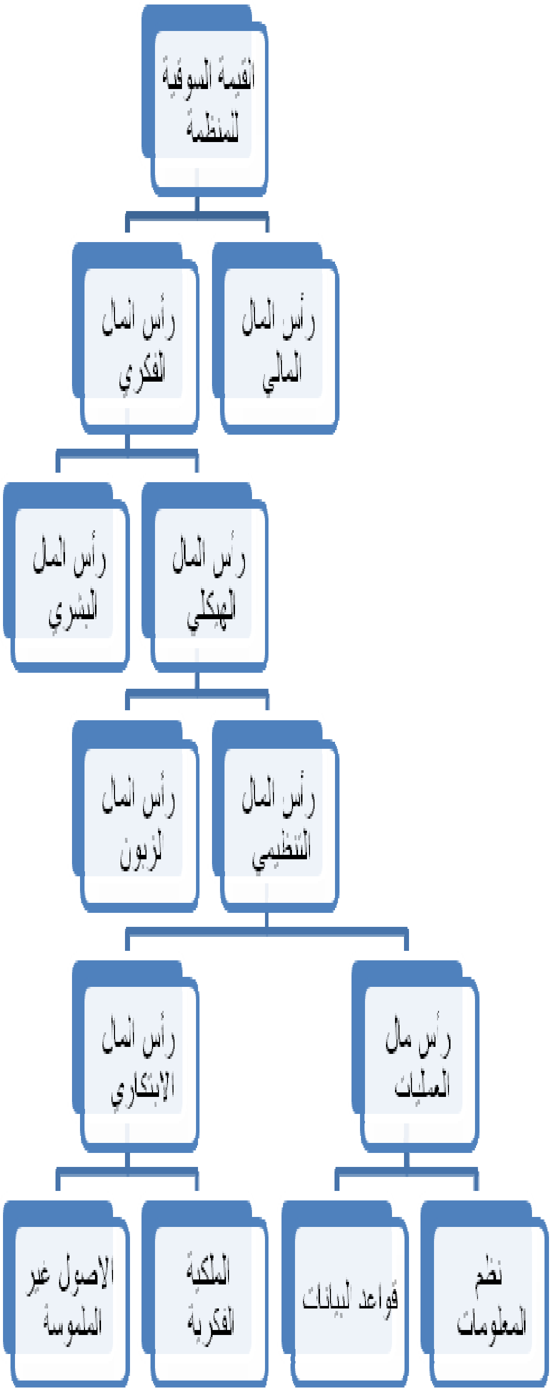
Innovation Capital = Intellectual Property + Intangible Assets

رأس مال العمليات = نظم المعلومات + قواعد البيانات

process capital = Informations Systems + Data Bases

والشكل التالي يبين مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج (Skandia Naviagtor) :

الشكل رقم 03: نموذج (Skandia Naviagtor) لمكونات رأس المال الفكري



المصدر : Edvinsson Leif , Malone , op cit ,p11

2. نموذج (Intangible Asset Monitor) :

إن نموذج مراقب الأصول غير الملموسة (Intangible Asset Monitor) الذي قدمه (Karl-Erik Sveiby) يقسم أصول رأس المال الفكري اللاملموس إلى أصول الهيكل الخارجي و الهيكل الداخلي و الكفاءات البشرية و الجدول التالي يوضح المكونات الفرعية لهذه الأصول [1]:

الجدول رقم 02: مكونات رأس المال الفكري حسب(sveiby)

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن و الشركاء و الموردون والمستثمرون الاستراتيجيون و الجماعة المحلية و وما يتعلق بالتميز والسمعة .
الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية ووما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والنماذج لكيفية القيام بالأعمال والقواعد البيانات و الوثائق وحقوق النشر و والمعرفة المرمزة الأخرى .
الكفاءات البشرية	القدرات و المعارف و المهارات و الخبرات الفردية والجماعية و قدرات حل المشكلات التي تبقى لدى الأفراد في المنظمة .

المصدر : Verna Allee , op cit , p158

ويمكن التعبير عن نموذج (Sveiby) بالمعادلات التالية :

القيمة السوقية للمنظمة = القيمة الدفترية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير الملموسة

Market Value = Tangible Net Book Value + Intangible Value

قيمة الأصول غير الملموسة = الهيكل الخارجي + الهيكل الداخلي + الكفاءات البشرية

Intangible Value = External Structure + Internal Structure + Individual competence

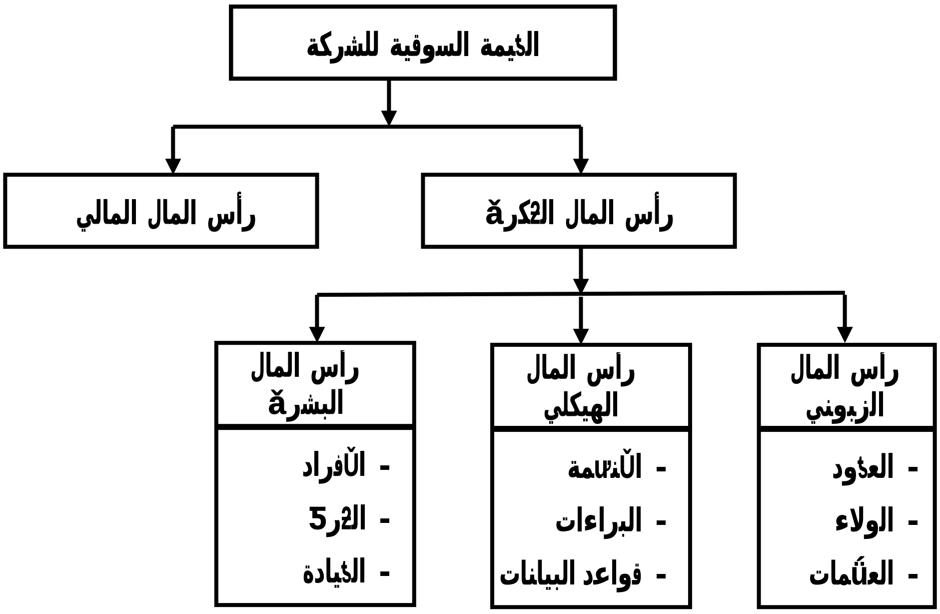
3. نموذج (Thomas Stewart) :

يعد النموذج الذي قدمه توماس ستيوارت (Thomas Stewart) والذي يحدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاث فئات هي رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و ورأس المال الزبوني و من النماذج الأكثر شيوعا واستخداما لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري والشكل التالي يبين هذه المكونات الثلاث [2]:

[1] Verna Allee , **The Future of Knowledge**, (Amsterdam : Butterworth Heinemann, 2003), p158 .

[2] Stephen Gigg , **Learning and Development** , (London : Macmillan , 2002) , p 216 .

الشكل رقم 04 : القيمة السوقية للشركة ومكوناتها



المصدر : Stephen Gigg , op cit , p216

وفيما يلي بعض التفاصيل لأهم مكونات رأس المال الفكري المتفق عليها حسب نموذج (Thomas Stewart) :

1.3. رأس المال البشري (Human Capital) :

يتمثل رأس المال البشري في المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين وهو يمثل مورد دخل للمنظمة و لكنه ليس ملكا لها.[1]

ولقد عرفه أيضا (Edvinsson and Malone) بأنه مجموع معارف و مهارات وخبرات العاملين في المنظمة.[2]

ويمكن شرح مكونات رأس المال البشري فيما يلي[3] :

- معرفة العاملين : وتتضمن القدرات الإبداعية و الابتكارية و التجديدية.
- خبرات العاملين : وتتضمن التراكمات المعرفية الناتجة عن التجارب المتعددة في الحياة العملية.
- مهارات العاملين : وتتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة تعبيرا عن إتقانهم لها ولفنونها وانعكاسا لشغفهم وتعلقهم بها واحترامهم لها.
- معنويات العاملين : وتشمل ميول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.

[1] Jean-yves prax, **le manuel du knowledge management**, dunod, (Paris : Dunod , 2003), p13 .
[2] Edvinsson Leif , Malone , op cit , p p 34 – 35 .
[3] عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 86 .

2.3. رأس المال الهيكلي (Structural Capital) :

يصنف رأس المال الهيكلي المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في الهياكل والأنظمة وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تطفأ الأضواء فيها في آخر يوم العمل .

ويشير مارك إيلروي (M.W. McElroy) إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظمتهم ويذهبون إلى بيوتهم، ولأن رأس المال الهيكلي يوصف المعرفة الصريحة – المرمزة فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تعمل في المنظمة.[1]

وتتمثل مكونات رأس المال الهيكلي فيما يلي[2] :

- قواعد وأنظمة المعلومات : مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تتفاعل فيما بينها بانتظام.
- براءات الاختراع : وتمثل أحد مكونات الملكية الفكرية، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الشخص من جراء اختراعه لشيء ما.
- حقوق النشر والتأليف : وتمثل إحدى مكونات الملكية الفكرية تأخذ شكل امتياز يحصل عليه الشخص من جراء تأليفه ونشره شيئا ما.
- العلامة التجارية : وتمثل إحدى مكونات الملكية الفكرية، وتأخذ شكل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها.

ويمكن تمييز رأس المال البشري عن رأس المال الهيكلي من خلال ما يلي[3]:

- إن رأس المال البشري يتسم ببعدين، البعد الأول الرصيد (Stock) أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والبعد الثاني التدفق (Flow) أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفرادها، في حين أن رأس المال الهيكلي يعبر عنه بالرصيد فقط .
- رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي بخلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته .
- إن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة هي أطول من دورة حياة رأس المال الهيكلي، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة عن طريق التعلم مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة أو إعادة توليد معرفة جديدة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع رأس المال الهيكلي.

[1] Mark W, McElroy , **The New Knowledge Management**, (Amsterdam : Butterworth Heinemann, 2003) , p170 .

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 86 – 87 .

[3] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 267 – 268 .

- ولاستكمال المقارنة نشير أيضا إلى أن رأس المال البشري رغم كل مزاياه وقيمته العالية لا يمكن أن يحمل عيوبه في مقاومة التغيير وهذا ما لا يمكن أن يظهر حيال رأس المال الهيكلي فالأفراد البارعون في أساليب وطرق ومشروعات معينة ورغم أنهم هم المسؤولون عن المبادرات والمشروعات الجديدة قد يعارضون ويقاومون ذلك .

ومع كل ذلك فإن رأس المال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأس مال المنظمة القائمة على المعرفة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة .

3.3. رأس المال الزبوني (Customer Capital) :

ويتمثل رأس المال الزبوني في قيمة علاقة المنظمة مع زبائنها ومورديها وأصحاب المصالح.[1]

كما يعبر رأس المال الزبوني أيضا على تلك القيمة التي يعكسها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف إن العلاقات التي تبنى بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا لما يلي [2]:

- إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الأولى لأي منظمة هي إنشاء أو إيجاد زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم .
- إن الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المنظمة بنسبة (5 %) يزيد من أرباح المنظمة بنسبة لا تقل عن (25 %) .

وتتمثل أهم مكونات رأس المال الزبوني فيما يلي [3]:

- رضا الزبون : يعكس مدى تلبية المنظمة لرغبات واحتياجات زبائنها.
- ولاء الزبون : يعكس مدى تمسك الزبون واعتزازه بالتعامل مع المنظمة.
- الاحتفاظ بالزبون : يعكس مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها القدامى واستمرارية التعامل معهم.
- تمكين الزبون : يعكس مدى اهتمام المنظمة بآراء زبائنها ومقترحاتهم والأخذ بها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة أو حتى تعديل الموجود منها.
- مشاركة الزبون والتعاون معه : يعكس مدى قيام المنظمة بإشراك زبائنها في أعمالها وصفقاتها وقيامها بتبادل المعلومات معهم.

---

[1] Amrit Tiwana, **gestion des connaissances**, (France : Campuspress, 2001) , p326 .

[2] عبد الستار حسين يوسف " دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال " مرجع سابق ص 10 .

[3] عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، مرجع سابق ص 87 .

المطلب الثالث : قياس رأس المال الفكري

ثمة جهود عالمية يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي أو على صعيد الأعمال من اجل تطوير مقاييس ومؤشرات معول عليها في قياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات ومن أهم هذه المقاييس والمؤشرات ما يلي :

1. القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة :

لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري والأساس في هذه الطريقة هو إذا كان رأس المال الفكري لا يمكن قياسه لأسباب كثيرة في مقدمتها طبيعته اللاملموسة فإن الجوانب المادية يمكن قياسها بالقيمة الدفترية وبالتالي ما يتبقى من القيمة السوقية للمنظمة بعد طرح القيمة الدفترية منها تمثل قيمة رأس المال الفكري كما في المعادلة التالية :

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمنظمة - القيمة الدفترية للمنظمة

فإذا كان سعر سهم المنظمة عند الاكتتاب مثلا 5 وحدات نقدية وقيمته الحالية في السوق هي 10 وحدات نقدية فإن قيمة رأس المال الفكري = 10 – 5 = 5 وحدات نقدية.

ورغم أهمية هذه الطريقة وواقعيتها إلى حد كبير إلا أنها ترد عليها بعض الاعتراضات التي يمكن أن نحددها فيما يأتي [1]:

- إن بعض المنظمات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية يمكن تحديدها بسهولة، هذه المنظمات لديها رأس مال فكري له قيمة ولكن يصعب قياسه وفق هذه الطريقة.
- إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمنظمة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا أو هبوطا .
- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق .

2. نموذج (Skandia Naviagtor) :

يعتمد هذا النموذج في قياس مكونات القيمة السوقية للمنظمة على 164 مؤشر قياس موزعة على 91 مؤشر لقياس المكونات المعرفية و 73 مؤشر لقياس المكونات التقليدية.

غير أن هذا العدد الكبير لقياس المكونات الخمس للقيمة السوقية للمنظمة حسب نموذج (Skandia Naviagtor) قد يكون غير عملي وتفصيلي إلى الحد الذي يؤدي إلى اضطراب الرؤية الاستراتيجية لإدارة وتقييم رأس المال الفكري.[2]

---

[1] Ferec Cetin , **Measuring and Managing Intellectual Capital** , (Finland : Helsinki University of Technology , 2000), p p 5 – 13 .

[2] Edvinsson Leif , Malone , op cit , p 147 .

3. نموذج (Intangible Asset Monitor) :

يعتبر نموذج (Intangible Asset Monitor) مراقب الأصول غير الملموسة الذي قدمه (Karl-Erik Sveiby) مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة في ضوء أربعة معايير أساسية هي : النمو Growth، الابتكار Innovation ، الكفاءة Efficiency، والاستقرار Stability .[1]

ويقوم النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية، والأصول غير الملموسة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي : الهيكل الخارجي ، الهيكل الداخلي، والكفاءات البشرية، كما هو واضح في الشكل التالي :

الشكل رقم 05 : نموذج (Intangible Asset Monitor)

	القيمة السوقية للمنظمة			
	الأصول غير الملموسة			**الأصول**
	الكفاءات البشرية	**الهيكل الداخلي**	**الهيكل الخارجي**	**الملموسة**
النمو				
الابتكار				
الكفاءة				
الاستقرار				

المصدر : Verna Allee , op cit , p 160

وبنظرة تحليلية معمقة إلى هذا الشكل نجد أن كل فئة من الفئات الثلاثة للأصول غير الملموسة يتم قياسها في ضوء أربعة مؤشرات هي النمو، الابتكار، الكفاءة، والاستقرار. كما يتم قياس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة في ضوء المؤشرات الأربعة آنفة الذكر.

4. نظرية القيمة المضافة للمعرفة :

تعتبر نظرية القيمة المضافة للمعرفة التي قدمها (Thomas Stewart) من أهم النظريات المستخدمة بصورة متزايدة في المنظمات لقياس رأس المال الفكري ، فهذه النظرية متجذرة في الصناعة كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمديرين والمستثمرين أن يحللوا أداء رأس المال الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.[2]

---

[1] Verna Allee , op cit , p 160 .

[2] Thomas Housel , Bell , **Measuring and Managing Knowledge** , (Boston : McGraw-Hill /Irwin , 2001) , p 94

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في المنظمة والشكل التالي يوضح هذه النظرية وافتراضاتها الأساسية :

الشكل رقم 06 : الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة



الافتراضات الأساسية :

1 – إن كانت (y = x) ليس هناك قيمة مضافة .

2 – القيمة هي دالة التغيير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير .

3 - وهكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير .

المصدر : Thomas Housel , Bell , op cit , p 94

المبحث الثالث : إدارة المعرفة

أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن الكثير من المؤسسات تمتلك معرفة لكنها لا تستخدمها أو استخدمت بأسلوب غير ملائم أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المؤسسات إلى إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات معنى.

المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وأبعادها

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة، حيث أن إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين.

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (knowledge management) هو (don marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات.

وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (P. drucker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وان المؤسسات ستتكون من صناع المعرفة (knowledge workers) الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

وارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (HEWLETT PACKARD) الأمريكية عام 1985 وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر (Managing Knowledge For The Computer Dealer Channel) والتي أطلق عليها شبكة أخبار.[1]

لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى إن (وول ستريت) اكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة مع محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة لكنه اهتم بها بعد ذلك واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة.

ومما ورد سابقا نستطيع القول أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات والى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينات والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف .[2]

[1] بسمان فيصل محجوب، " عمليات إدارة المعرفة مدخل للتحول إلى جامعة رقمية "، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 -28 أفريل 2004) ، ص 05 .

[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 32-33 .

الفصل الأول : المعرفة ورأس المال الفكري وإدارة المعرفة

1. مفهوم إدارة المعرفة :

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين المختصين لإدارة المعرفة وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة المعرفة :

- إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بطريقة كفؤة وفعالة بحيث لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.[1]

إن هذا التعريف هو المستوى الأدنى لإدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي قاعدة المعرفة الصريحة وتحقيق رافعتها المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

- إدارة المعرفة تعتني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي .[2]
- إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي .[3]
- إن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإنها – أي إدارة المعرفة – لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى اغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة ووفق هذا السياق فان إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا التعريف يمثل المفهوم الذي دعا إليه (I .Nonaka).[4]

من خلال تعريفات إدارة المعرفة السابقة نستخلص مفهوما لإدارة المعرفة وهو أنها العمليات والأدوات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف والنمو.

---

[1] Kenneth , Laudon , **Management Information System** , (New Jersey : Prentice Hall , 2001) , p 106 .

[2] ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، (ط 1، القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007)، ص 19 .

[3] عبد الستار حسين يوسف، " إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو "، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 -28 أفريل 2004)، ص 08 .

[4] نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية : الاستراتيجية والوظائف والمشكلات**، (المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004)، ص 403 .

ولأجل توضيح أكثر لمفهوم إدارة المعرفة لا بد من التفريق بينها وبين إدارة المعلومات، فالبعض يتصور إدارة المعرفة على أساس كونها مصطلحا مرادفا أو بديلا لمصطلح إدارة المعلومات، فقد أدى ذلك عدم التمييز بين المصطلحين إلى تداخل مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم إدارة المعلومات، ولكن رغم التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة.

- إدارة المعلومات (Information Management) : هي ببساطة، حقل علمي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية للمعلومات، ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها، وخزنها واسترجاعها عند الطلب، وإدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر كفاءة وفعالية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والمرئية وما إلى ذلك، ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات وحداثتها، ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخزنها واسترجاعها، في حين أن خلق المعلومات، ودراستها وتعلمها ومعناها وفهمها هي ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي، وبالتالي إدارة المعلومات هي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات.[1]
- في حين أن إدارة المعرفة (Knowledge Management) أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها، وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات والنظم الخبير لاستدلال المعرفي والذكاء الانساني والاصطناعي لتوليد المعرفة.[2]

2. أهمية إدارة المعرفة :

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية[3]:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه .

---

[1] عماد الصباغ، **إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات** [على الخط]، متاح على :
< http: // doc.abhatoo.net.ma/IMG/doc/nadi2.doc > ، (2008/01/12) ، ص 04 .

[2] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 79 .

[3] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 42- 43 .

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

3. أهداف إدارة المعرفة :

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي [1]:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم.
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- تسهل عملية تقاسم المعرفة.
- العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصص المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معرفة حول موضوع أو تخصص ما.

[1] يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 -28 أفريل 2004)، ص 12 .

4. أبعاد إدارة المعرفة :

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة (Dimensions of Knowledge Management) في ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي [1]:

- البعد التكنولوجي (Technological Dimension) : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولهذا فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة (Organizational & Logistical Dimension) : هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
- البعد الاجتماعي (Social Dimension) : هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتوسيع المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتوسيع ثقافة تنظيمية داعمة.

ويشير البعض إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي [2]:

- البعد الأول التركيز على الأفراد : يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.
- البعد الثاني التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات : يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
- البعد الثالث التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري : ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.
- البعد الرابع التركيز على فعالية المنظمة : يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

---

[1] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 13 .

[2] المرجع نفسه، ص 14 .

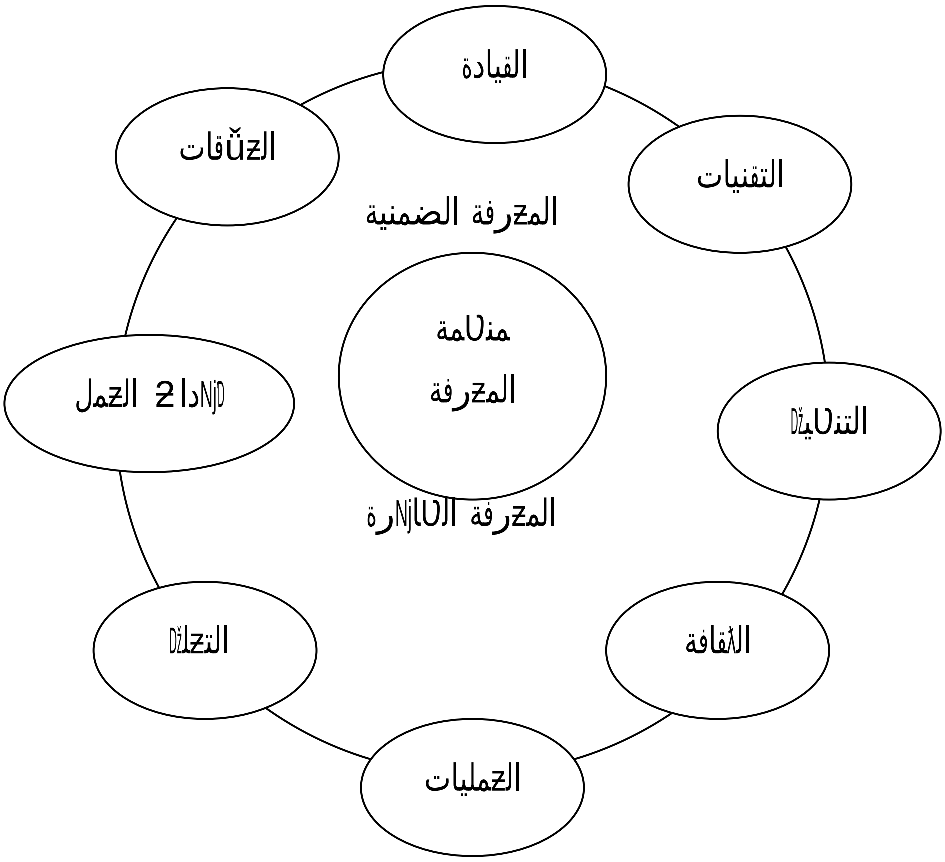
المطلب الثاني : مكونات إدارة المعرفة وعملياتها

1. مكونات إدارة المعرفة :

تناول المهتمون بحقل إدارة المعرفة مكونات إدارة المعرفة من منظور ثنائي إذ ذكروا بأن المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وعموما فإن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مكونة نظام معرفي فعال يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظومة المعرفة.[1]

والشكل الآتي يوضح مكونات إدارة المعرفة :

الشكل رقم 07 : مكونات إدارة المعرفة



المصدر : قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، مرجع سابق، ص 06

1 قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، " أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية "، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 -28 أفريل 2004)، ص 05 .

وفيما يلي شرح لمكونات إدارة المعرفة [1]:

- القيادة : تلعب قيادة المنظمة دورا مهما في تفعيل إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لأن مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المنظمة.
- التقنيات : على الرغم من فعالية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة، فهناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها، وتعد من الأمثلة الشائعة التي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية، من جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة التي تشجع مشاركة المعرفة.
- التنظيم : إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتوليد وخزن ونشر واستخدام المعرفة يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه، فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والانترنيت وغيرها، لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة .
- الثقافة : إن من بين غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، وتطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا.
- العمليات : يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها واستخدامها وتطويرها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة .
- أهداف العمل : هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وتقييم نجاح المنظمة يكون من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.
- التعلم : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة [2].

---

[1] قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، مرجع سابق، ص 06 .

[2] عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، مرجع سابق، ص 09 .

إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب والتعلم من الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر ثلاث طرق هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقاني .

وهناك أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة هي [1]:

- التعلم الفردي : إذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم .
- تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .
- تعلم المنظمة : عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم .
- تعلم الزبون : أن تدرك المنظمة أن زبائنها بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بأنشطتها فتبادر بتنظيم دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص .

- العلاقات : تحاول المنظمات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتتكيف لأنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ويلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى .

وقبل الانتقال إلى عمليات إدارة المعرفة نقدم لمحة عن المنظمات المتعلمة .

ظهرت المنظمة المتعلمة (Learning Organization) بعد صدور كتاب (Senge & Schon) الذي يدور فحواه حول المنظمة المتعلمة وماهيتها وكيفية تحقيقها وما هي خصائصها، وعلى ضرورة تكيف المنظمات مع المستجدات وسط عالم يتميز بالتغير السريع، ولن يتحقق ذلك إلا إذا تحولت المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية .

- عرف (Senge & Schon) المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لأحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم.[2]
- وتعرف أيضا المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تتعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة وأجواء عمل مرنة للغاية حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلوها من خلال رؤية مشتركة.[3]

---

[1] قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، مرجع سابق، ص 06 .

[2] ليث سعد الله حسين، "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 -28 أفريل 2004) ، ص 03 .

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 165 .

أما فيما يخص خصائص أو مميزات المنظمة المتعلمة، فتتميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية بمجموعة من الخصائص تتمثل أهمها في [1]:

- القوة الدافعة : حيث تتميز منظمة التعلم بوجود قوة دافعة تحثها على التعلم المستمر والتحصيل العلمي والتعلم وتوليد المعرفة وتطبيقها والتكيف مع المستجدات.
- تحديد الغرض : الذي يتم من أجله التعلم واكتساب المعرفة، حيث تقوم المنظمة المتعلمة بتحديد هدفها المعرفي، وهذا يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها المنظمة والنشطات اللازم القيام بها للحصول على المعرفة وكذلك الأفراد القادرين على ذلك، وتطبيقها ومتابعة التطبيق.
- التساؤل المستمر : وتشير هذه إلى نوعية الأسئلة ذات العلاقة بالمعرفة وما هي المعيقات التي تحول دون الحصول على المعرفة وتطبيقها من أجل معالجتها وتعزيز أماكن القوة.
- التمكين : وتشير إلى توفير جميع المستلزمات والممكنات اللازمة للحصول على المعرفة والتعلم، أي تقديم جميع التسهيلات اللازمة للتعلم والحصول على المعرفة.
- التقييم المستمر : وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توفر المواد والوسائل اللازمة لذلك.

ويمكن القول أن منظمة التعلم تتميز بسعيها الدائم للحصول على المعرفة وإحضار جميع الوسائل المادية اللازمة للتعلم وتقديم كافة التسهيلات التي تسهم في توليد المعرفة، وتمتاز أيضا بتوزيع المعرفة، وإشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة وخزنها وتوثيقها وتقاسمها وتوزيعها وتطبيقها ضمن عمليات المنظمة، ومتابعة ذلك لتصحيح المسار وتعزيزه.

2. عمليات إدارة المعرفة :

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.

ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.[2]

وسيتم شرح هذه العمليات في ما يلي :

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص ص 165 - 166 .

[2] بسمان فيصل محجوب، مرجع سابق ، ص 08 .

1.2. تشخيص المعرفة :

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم. [1]

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

تحديد أهداف المعرفة :

تدرك المؤسسات – لا سيما الصناعية منها - أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع و التطبيق، ومن أهداف المعرفة ما يلي:[2]

- تحسين العمليات.
- خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المؤسسة والمشكلات وعمليات المؤسسة.
- تسهيل الإبداع.
- التوجه نحو الزبون.
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

توليد المعرفة :

تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، أسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام، والتوليف والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المتميزة والتي تحتاجها المؤسسة لإدارتها وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمؤسسة.[3]

---

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 26 – 27 .

[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 68

[3] Claire Beyou , **Manager Les Connaissances** , (France : Laisons , 2003) , p 39 .

ويؤكد (Nonaka and Takeuchi) أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة :

- الأولى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- الثانية تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي : [1]

- الاشتراكي (Socialization) : ويتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية عن طريق المشاركة، والملاحظة، مثلما يتشارك عاملان في إجراء تجربة معينة، وكما يحصل مع الصنعة، ومثل اجتماعات العصف الذهني، وحلقات الجودة، والتعلم الموجه...الخ .
- الخارجية أو الاتجاه إلى الخارج (Externalization) : التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة عن طريق الحوار والتعبير الذاتي، فعندما يعبر الفرد عن معرفته لفظيا وتترجم على شكل كتاب أو نشرات يمكن قراءتها من قبل أي شخص تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة.
- التجميعية (Combination) : وهي تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة عن طريق تجميع وتنظيم المعرفة الموجودة أصلا ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها، لكن هذا التجميع لا يزيد في الحقيقة من حجم القاعدة المعرفية في المنظمة، كما تحول أيضا المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة مثلما في المدارس والجامعات .
- الداخلية (Internalization) : والتي تؤكد على تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية .

والشكل التالي يوضح مصفوفة تحويل المعرفة :

[1] Nonaka , Takeuchi , op cit , p 59

الشكل رقم 08 : مصفوفة تحويل المعرفة

	معرفة فردية	معرفة جماعية
معرفة صريحة	- معرفة معلنة	- معرفة علمية - نظام التدرج - معايير وقواعد
معرفة ضمنية	- معرفة آلية - معرفة إجرائية - معرفة غريزية - معرفة تطبيقية	- توافق - معاني مشتركة - الاشتراك في العمل - التفكير والشعور المشترك - معايير اجتماعية وقيم

المصدر : Claire Beyou , op cit , p 43

من خلال مصفوفة تحويل المعرفة نلاحظ أن تحول المعرفة يكون بشكل دوري، فإذا انطلقنا من المعرفة الفردية الصريحة كأبسط أشكال المعرفة، و قمنا بتجميعها و تنظيمها و منه نشرها على قواعد بيانات يمكن للجميع في المؤسسة الاطلاع عليها فهي بذلك قد أصبحت معرفة جماعية صريحة منتشرة لدى جميع العمال، وعندما يستوعبون هذه المعرفة جيدا و يطبقونها في أعمالهم اليومية فهي تصبح من عاداتهم وخبراتهم ولا يحتاجون للتعبير عنها أي تصبح معرفة جماعية ضمنية تشكل جزء من ثقافة المؤسسة، وإذا قامت الجماعة بمشاركة معرفتها الضمنية مع عنصر جديد في الجماعة أو في المؤسسة فهي تصبح معرفة ضمنية فردية، والتي يكون الشخص قد نقلها إليه عن طريق الملاحظة والمحاكاة، وعندما يقوم هذا الشخص بإظهار وتجسيد معرفته ضمنية بالإعلان والتعبير عنها فهو بذلك يحولها إلى معرفة فردية صريحة، و بذلك تكون قد اكتملت الدورة.

خزن المعرفة :

باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة

الإنسانية المخزنة في الذهن الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة.[1]

ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.

5.2. توزيع المعرفة :

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك.

ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي :[2]

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهام في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب .

6.2. تطبيق المعرفة :

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق.

إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed cycle) ، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:[3]

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.
- مبادرات العمل.

---

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 28 .

[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 76

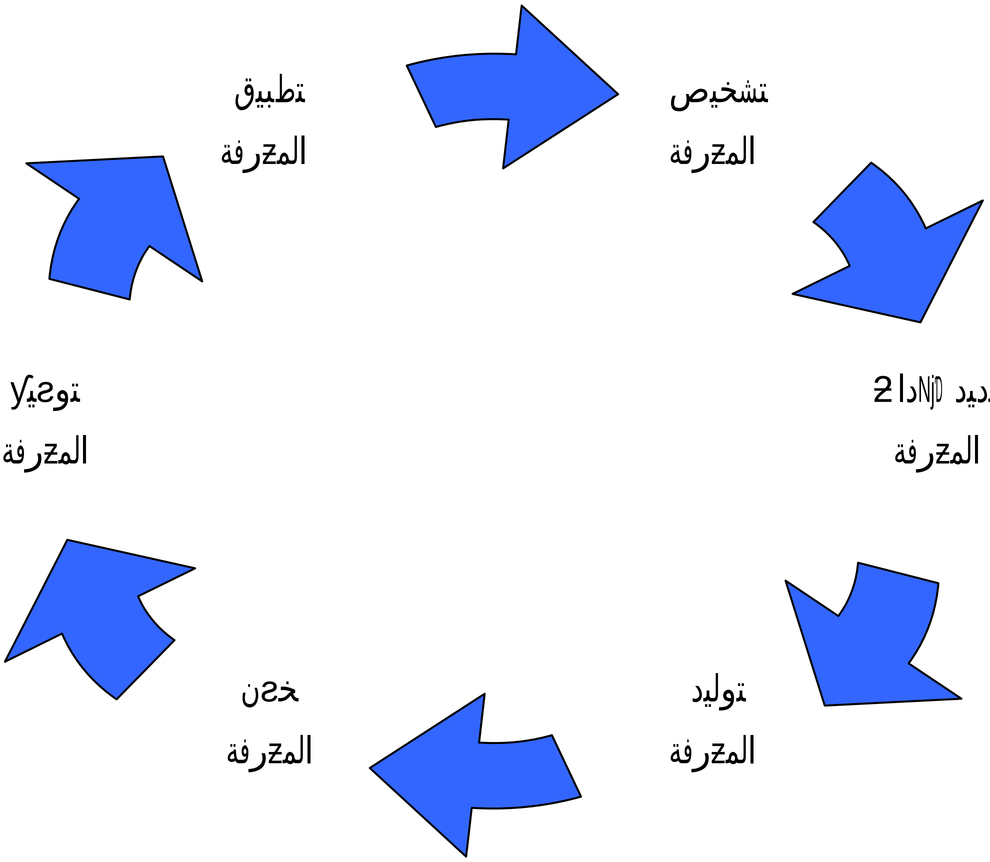
[3] نفس المرجع، ص ص 78-79

- مقترحات الخبير الداخلي.
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.
- التدريب الترقي من قبل خبراء متمرسين.

كما أن عملية تطبيق المعرفة تهدف إلى تحقيق الأهداف والأرباح الواسعة التي تحقق للمؤسسة التكيف والنمو.

ويمكن تمثيل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في الشكل التالي :

الشكل رقم 09 : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على ما سبق

المطلب الثالث : نظم واستراتيجيات إدارة المعرفة

1. نظم إدارة المعرفة (Knowledge Management Systems) :

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ وإنما ضمن بيئة تنظيمية واجتماعية تستخدم من خلالها نظم المعلومات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والشبكات للتعامل مع المعرفة الصريحة المكتوبة والمساعدة في تعزيز فعالية المعرفة الضمنية الصامتة في أحيان والناطقة في أحيان أخرى.

تشير نظم إدارة المعرفة إلى أدوات وتقنيات نظم وتكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزينا واسترجاعا وتوزيعا ونقلا بالإضافة إلى المشاركة الفردية والجماعية، الرسمية وغير الرسمية بالمعرفة في داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية.[1]

وقبل إكمال الحديث عن نظم إدارة المعرفة نورد بعض المفاهيم التي تساعد على الفهم أكثر :

أولا، نظم المعلومات، توجد تعاريف عديدة ومتنوعة لنظم المعلومات نذكر البعض منها حتى يتضح الأمر أكثر وهي كالتالي :

- نظم المعلومات هي مجموعة من العناصر المادية والبشرية التي تهدف إلى تزويد المؤسسة بالمعلومات لتدعيم واستمرار إدارة المشروع، ولعملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المشروع.[2]
- كما يعرف أيضا نظم المعلومات على أنه نظام يدمج بين المستعمل والآلة، والذي ينتج معلومات من أجل مساعدة مستعمليها في أداء الوظائف التنفيذية والتسييرية واتخاذ القرارات، والنظام يستعمل تجهيزات معلوماتية، برمجيات، قواعد معطيات، إجراءات يدوية، ونماذج تحليلية.[3]

ثانيا تكنولوجيا المعلومات وتعرف كالآتي :

- تكنولوجيا المعلومات هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة.[4]
- تكنولوجيا المعلومات هي جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل، وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجية الحاسبات الآلية، ووسائل الاتصال، وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.[5]

وتمثل نظم إدارة المعرفة KMS أرقى أنماط المعلومات المحوسبة وأكثر فئاتها اندماجا بتقنيات الذكاء الصناعي وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات، وتتوزع هذه النظم على سلسلة متنوعة من البرامج والتطبيقات نذكر منها نظم الذكاء الصناعي (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، نظم المنطق الغامض، الخوارزميات الجينية) وتكنولوجيا الشبكات وبالأخص تقنيات البحث في الانترنت، الوكيل الذكي، شبكات Intranet , Extranet، نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب، ونظم

---

[1] علاء فرحان طالب، زينب مكي الرفاعي، سعد علي ياسين، " دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان "، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 -28 أفريل 2004) ، ص 08 .

[2] إسماعيل السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، 2001) ، ص 05 .

[3] Frantz Rowe , Roland Marcimiak, **systèmes d'information dynamique Et Organisation** , (Paris : edition economica, 1999) , p 06 .

[4] Roger Carter **, Information Technology** , (London : Made simple books , 1991) , p 08 .

[5] بوملة سعاد، فارس بوباكور، "أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، **مجلة الاقتصاد المناجمنت**، العدد 03، مارس 2004، ص 205 .

دعم الإدارة مثل برامج الدعم الجماعي Groupware ، ونظم إدارة الوثائق DMS، مستودعات البيانات، نظم التنقيب عن البيانات وبرامج إدارة المعرفة ونظم مساندة القرارات .

تساعد نظم إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف التالية[1]:

- إنشاء مستودعات المعرفة، (مستودعات المعرفة تختلف عن نظم قواعد البيانات) .
- بناء المعرفة عن طريق معالجة البيانات والمعلومات .
- توفير الأدوات التي تستخدم في تجميع وحفظ المعرفة.
- توفير مشاركة الآخرين في الاطلاع على وتبادل المعرفة.
- توفير الأدوات التي تتيح للمستخدمين استخدام المعرفة الموجودة بالنظام.

تقوم نظم إدارة المعرفة بتقديم حزم متنوعة من أنشطة استقطاب وترميز وخزن المعرفة كما هو الحال في النظم الخبيرة وأنشطة اكتساب خبرات التعلم الذاتي لتحليل البدائل ونمذجة القرارات، كما نجد ذلك في نظم الشبكات العصبية والمنطق الضبابي الخوارزمي إلى تطبيقات البحث المستمر في الانترنت والتنقيب عن المعرفة باستخدام تقنيات البحث الذكي على الخط المفتوح إلى جانب دور هذه النظم في بناء وتطوير شبكات المعرفة (Knowledge Networks)، وشبكات القيمة (Value Networks) .

وتشتمل نظم إدارة المعرفة على الأدوات التي تساعد في تنفيذ الوظائف التالية[2]:

- اقتناء وتوثيق المعرفة.
- تفسير والشرح التفصيلي للمعرفة.
- الوصول إلى المعرفة.
- مشاركة المعرفة مع الآخرين.
- استخدام وإعادة استخدام المعرفة
- أرشفة وتحديث المعرفة.

لذلك فإن نجاح نظم إدارة المعرفة في تنفيذ وظائفها أو ممارسة أدوارها سيؤثر بصورة جوهرية على نجاح إدارة المعرفة نفسها وعلى كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة التي تتولى تخطيطها وتطبيقها في المؤسسة، وبالمقابل فإن فشل نظم إدارة المعرفة في تحديث وتطوير المعرفة المتاحة وعجزها عن تفعيل ثقافة المشاركة بالمعرفة وقبل ذلك تمثيل المعرفة، سيعني فشل إدارة المعرفة في تكوين أو اكتساب الميزة التنافسية الاستراتيجية من خلال توليد موارد المعرفة وتحقيق أفضل عائد ممكن على الاستثمار في رأس المال الفكري . صحيح أن لإدارة المعرفة أبعاد سلوكية وثقافية وتنظيمية، إلا أن كفاءة وفعالية عمل إدارة المعرفة يعتمد بصورة جوهرية على البنية التحتية التقنية

[1] علي فهمي، **نظم دعم إتخاذ القرار والأنظمة الذكية**، (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2004) ، ص 41 .
[2] علي فهمي، مرجع سابق، ص 218 .

والمعلوماتية الموجودة في المؤسسة وعلى البنيان الفوقي المتمثل بنظم إدارة قواعد المعرفة وصناع المعرفة من العاملين في المؤسسة. وبالتالي فإن تصميم نظم المعلومات المحوسبة الذكية لدعم إدارة المعرفة يجب أن يتوجه نحو دراسة وتحليل أنماط المعرفة التنظيمية المتاحة واحتياجات المستفيدين ومتطلبات تنفيذ إستراتيجية الأعمال الشاملة في المؤسسة. [1]

وفي الأخير تمارس إدارة المعرفة منهجية منظمة ومخططة لتنظيم وتخزين المعرفة التنظيمية ومعالجتها ونقلها والمشاركة فيها من خلال استخدام نظم إدارة المعرفة KMS التي تحاول استكشاف القيمة في المعرفة التنظيمية وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهنا لا بد أن نشير إلى أن ما يمكن أن تقدمه نظم إدارة المعرفة لا يتجاوز مستويات الدعم القوية للمعرفة الصريحة المكتوبة، بينما لا تستطيع أن تقدم إلا دعما محدودا للمعرفة الضمنية غير المكتوبة ومن خلال تحفيز عمليات تحول المعرفة فقط وذلك بسبب الطبيعة السلوكية والفكرية والثقافية لهذا النوع من المعرفة .

2. استراتيجيات إدارة المعرفة :

قبل التطرق لاستراتيجيات إدارة المعرفة نحاول معرفة أو التعرف على مفهوم الاستراتيجية، ترجع جذور كلمة إستراتيجية (Strategy) إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (Strategos) والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوة الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة خاصة تلك التي تتميز بالمبادرة والريادة في مجال نشاطها.

ومن أهم التعريفات الشائعة للاستراتيجية نجد ما يلي :

- تعريف Chandler : الاستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة وتبيين طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات.[2]
- تعريف Ansoff : الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بعدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة مع هذه التغيرات البيئية.[3]
- تعريف Porter : الاستراتيجية بأنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوة التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوة أضعف ما يكون، وأن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية تمثل

[1] غالب عوض الرفاعي، سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 09 .

[2] عايدة سيد خطاب، **الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات**، (ط 03 ، القاهرة : مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، 1997)، ص 13 .

[3] Honie , Martory , **économie d'entreprise**, (Paris : Edition Nathan , tome 2 , 1993), p 109 .

خليط من الأهداف، ويؤكد Porter في تعريفه لها أن الاستراتيجية ينبغي أن تقوم على أساس خلق المواءمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة.[1]

- تعريف Gluek and Jauche : الاستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط المزايا التنافسية للمؤسسة بالتحديات البيئية، والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية من خلال التنفيذ الجيد بواسطة المؤسسة .[2]

وبصفة عامة فإن الاستراتيجية تشير إلى الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة لتحقيق الأهداف الأساسية المطلوبة، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في العمل مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة .

وينظر إلى الاستراتيجية على مستويين:

- الأول: يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المؤسسة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.
- الثاني: يتمثل في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المؤسسة الأشمل.

والاستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة، فالاستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع، أما في مجال المعرفة الظاهرة فان الاستراتيجية تتمثل في تطوير نظم الوثائق الورقي أو الالكتروني وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

ويمكن أن نلخص دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط الآتية[3]:

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني خيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة.
- توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- تسهم الاستراتيجية – وخاصة في مجال المعرفة الضمنية- في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.

---

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة**، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2000)، ص 15 .

[2] عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، مرجع سابق، ص 13 .

[3] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 90-92

- تساهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت مثلا الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات الداعمة لرأس المال الفكري والمحافظة عليه في المؤسسة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- إن اختيار المؤسسة لاستراتيجية معينة – سواء كانت تنويعا أو تركيزا، أو دفاعية أو هجومية – يؤثر في اتجاه توليد معرفة جديدة.
- تساهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- تساهم في تسيير وتقييم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جدا ومتوافقة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكوادر المؤهلة للتنفيذ، وتدريب تفاعل المعرفة والمعلومات واليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة، المختلفة تبعا لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه وهي :

1.2. الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية :

وتشير إلى أن المؤسسات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين هما: [1]

- إستراتيجية الترميز: تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس وبموجب هذه الاستراتيجية يتم من خلال الحاسوب ترميز وخزن المعرفة في قواعد البيانات حيث يمكن الوصول إليها، وتلائم هذه الاستراتيجية المؤسسات المصنعة لمنتج واحد.
- الاستراتيجية الشخصية : تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، وفي هذه الاستراتيجية لا تلغي دور الحواسيب لكنها تعدها أدوات مساعدة في توصيل المعرفة، وتطبق هذه الاستراتيجية من قبل الشركات الاستشارية مثل شركة ماكينزي ومجموعة بوسطن الاستشارية (G B C).

ويكمن الفرق بين الاستراتيجيتين في أن إستراتيجية الترميز تركز على المعرفة الصريحة في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، أما الاستراتيجية الشخصية فتركز في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية على المعرفة الضمنية.

[1] نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية : الاستراتيجية والوظائف والمشاكل، مرجع سابق، ص ص 408- 410

2.2. استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب[1]:

- استراتيجيات جانب العرض التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة.
- استراتيجيات جانب الطلب التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، وهذه الاستراتيجية تتجه نحو التعلم والابداع من خلال التركيز على آليات توليد المعرفة.

وتصلح الاستراتيجية الأولى للمؤسسات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة، والثانية تصلح للمؤسسات الصناعية التي تنتج السلع.

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 100

الفصل الأول : المعرفة ورأس المال الفكري وإدارة المعرفة

خلاصة الفصل :

أدركت الإدارة المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع منظمات الأعمال وتوجهات شدة المنافسة وتغيرات التقنية المتسارعة التطور في تغيير مواكبة المؤسسات ومن هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول المعرفية في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسات وعليه يمكن توضيح أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل على النحو التالي :

- أصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية والأصل الأكثر قيمة وعامل الإنتاج الأكثر أهمية.
- تصنف المعرفة إلى صنفين معرفة صريحة ظاهرة رسمية قياسية ومعرفة ضمنية ذاتية غير رسمية.
- يمثل رأس المال الفكري قيمة المؤسسة الممثلة في الأصول غير الملموسة ويعتبر رأس المال الفكري أكثر أهمية من رأس المال المالي وباقي عناصر الإنتاج الأخرى.
- ومن أهم مكونات رأس المال الفكري نجد : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.
- إن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المؤسسة إذ يعول عليها في إنتاج وخلق المعرفة لإنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية.
- إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال إدارة المعرفة توفير معرفة حول قوى التنافس الخمس .

الفصل الثاني

البيئة والميزة التنافسية

الفصل الثاني : البيئة والميزة التنافسية

تمهيد :

يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات مضطرة لمراجعة طرق تسييرها قصد التكيف مع البيئة التنافسية و التي تتميز في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم، وتؤثر على المؤسسة، حيث تعمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية فتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة عالية على التنافس وتتمكن من القوة ضمن جماعة المنافسين والبقاء في السوق.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، سيتم التطرق في المبحث الأول إلى البيئة التنافسية، أما في المبحث الثاني فسيتم التعرض إلى التنافسية، وفي الأخير سيتم عرض الميزة التنافسية في المبحث الثالث .

المبحث الأول : البيئة التنافسية

إذا كانت أهداف أي مؤسسة هي تحقيق الربح والنمو والبقاء والاستقرار، فإن مواجهة التغيير والتكيف مع تحولات البيئة التنافسية تمثل شروطا ضرورية لتحقيق تلك الأهداف، وهذا لا يتم إلا من خلال الاستراتيجية التنافسية التي تختارها المؤسسة والتي تقوم على التحليل الجيد للقوى التنافسية.

المطلب الأول : مفهوم البيئة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم البيئة التنافسية نعرج على مفهوم بيئة المؤسسة، وخصائصها، وتقسيماتها.

1. تعريف بيئة المؤسسة :

توجد عدة تعريفات لبيئة المؤسسة ومن أهم هذه التعريفات ما يلي :

- تعرف بيئة المؤسسة على أنها مجموعة من المتغيرات والعوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على سلوك وأداء المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا التعريف يجمع بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.[1]
- تعرف بيئة المؤسسة على أنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها.[2]
- تعرف بيئة المؤسسة على أنها كل المتغيرات والعوامل والقيود والفرص التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية.[3]

وتتمثل خصائص بيئة المؤسسة فيما يلي :[4]

- التفرد والتميز : حيث أن لكل مؤسسة بيئة خاصة بها .
- الطبيعة المتغيرة للبيئة وعدم ثباتها : فالعوامل البيئية تتسم بعدم الاستقرار والديناميكية وارتفاع معدل التغير في عواملها ومكوناتها .
- صعوبة السيطرة والتحكم في المتغيرات البيئية وخاصة متغيرات البيئة الخارجية .
- التعقد : وتشير هذه الخاصية إلى اختلاف وتنوع وتعدد العوامل والمكونات التي تنشط في إطارها المؤسسة .

[1] علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة، (الجزائر : جامعة الجزائر، 1999)، ص 105 .

[2] عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، **أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال**، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2000)، ص 151 .

[3] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002)، ص 76 .

[4] علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، مرجع سابق، ص 110 .

- التأثير المتبادل والتداخل بين مكونات البيئة : التداخل والترابط بين المكونات البيئية موجود ودائم، فمثلا نجد المتغيرات السياسية تتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية...الخ .
- تعمل المؤسسة في ظل بيئة عدم التأكد : وتعود ظروف عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار، وعدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة، بالإضافة إلى عدم إمكانية تحديد احتمالية الحدث .

لقد اختلف الباحثون حول تقسيم بيئة المؤسسة، ومن أهم وأشهر تقسيم للبيئة هي تقسيمها إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية مع تقسيم هذه الأخيرة إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة –بيئة تنافسية- وفيما يلي شرح لهذه الأقسام من البيئة .

2. البيئة الداخلية :

تعرف البيئة الداخلية على أنها البيئة التي تعبر عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والتي تؤثر على المؤسسة وعلى أدائها بشكل مباشر.[1]

تنطوي هذه البيئة على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على الأطراف والعلاقات المتبادلة بين المنظمة وأطراف التعامل الداخلي وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:[2]

- المالكون: يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة لأنهم يتدخلون في تفاصيل أدائها باعتبار أن جزء من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة وبالتالي فإن أداءهم وسلوكهم يمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية.
- العاملون: يمثل العاملون القوة البشرية التي تحكم الكثير من الأجواء وظروف العمل في المؤسسة مثل الرضا عن العمل، الانتماء، الإخلاص في العمل.
- نمط القيادة: يعتبر النمط القيادي الذي تتخذه المؤسسة عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية كون هذا الأسلوب المحدد الأساسي لقواعد وأساليب العمل في المؤسسة.
- أخلاقيات المؤسسة: وتتمثل في القيم والقواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها داخل المؤسسة.

3. البيئة الخارجية:

تعرف على أنها تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة والتي تعمل في ظلها المؤسسة وتتأثر بها وتنبع من البيئة المحيطة، وتقسم هذه البيئة إلى بيئة خارجية عامة غير مباشرة وبيئة خارجية خاصة مباشرة أو بيئة تنافسية . [3]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، **المنظمة ونظرية التنظيم**، (الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع، 1994) ، ص 153 .

[2] علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 106 .

[3] عبد العزيز صالح بن بحتور، **الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير**، (ط 01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004) ، ص 159 .

1.3. البيئة الخارجية العامة :

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في مجموعة القوى والمتغيرات السياسية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:[1]

- المتغيرات السياسية والقانونية: تعمل المؤسسة ضمن الإطار القانوني والسياسي للدولة الذي يحدد دورها وأهدافها، فالنظام السياسي يفرض على كل مؤسسة دور خاصا لخدمة الأفراد والاقتصاد الوطني، كما أن هدف المؤسسة الذي التزمت به أمام القانون يعتبر الموجه الأساسي لنشاطها، وتتأثر هذه العوامل من حيث التشريعات والقوانين على المعاملات الصناعية والتجارية والسياسة الخارجية، بالإضافة إلى مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.
- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: يقصد بها مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع والتي تؤثر على رغبات وعادات المستهلكين وكذا مدى تقبل المجتمع لنشاط الأعمال.
- المتغيرات التكنولوجية: تعمل المؤسسة على متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي للاستفادة من كل ما هو جديد في مجال نشاطها لسد حاجات المستهلكين وخلق سلع وخدمات جديدة تشبع رغباتهم.
- المتغيرات الاقتصادية: تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة ومن تلك العوامل الدخل، الطلب، عوامل الإنتاج، السياسات النقدية والمالية، إضافة إلى المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حاليا دورا مؤثرا في البيئة الاقتصادية كالعولمة وتحرير التجارة...الخ.

2.3. البيئة الخارجية الخاصة :

تعرف البيئة الخارجية الخاصة أو البيئة التنافسية على أنها تلك العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة ولها علاقة مباشرة بها، فهي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها واستراتيجياتها وبالتالي يجب على المؤسسة رصد هذه المتغيرات وتحليلها لضمان التكيف معها والاستفادة منها.[2]

كما تعرف أيضا البيئة التنافسية على أنها ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تتعلق بعملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات هي: العملاء،

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية**، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2007) ، ص ص 256 - 257 .

[2] Daniel Soulie , **analyse économique et stratégie d'entreprise**, (Canada : édition editef , 1992) , p 86 .

الموردون، العاملون والمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة والاتحادات العمالية ...الخ [1]

ويمكن تصنيف مكونات البيئة التنافسية كالأتي [2]:

- المنافسون: يمثلون تلك المؤسسات التي تقدم إلى نفس الزبائن سلع أو خدمات مماثلة أو بديلة لمنتجات أو خدمات المؤسسة، ولغرض تحليل المنافسين يجب على المؤسسة التعرف عليهم وعلى قدراتهم ودراسة وتحليل حصتهم السوقية ونقاط القوة والضعف لديهم واستراتجياتهم، وبذلك يمكن للمؤسسة تحديد موقعها التنافسي في السوق ومن ثم بناء الاستراتيجية التنافسية التي تتيح لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسين.
- الزبائن: وهم المشترون للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومن اجل تحليل الزبائن فان الأمر يتطلب التعرف عليهم وعلى احتياجاتهم ودراسة خصائصهم وعاداتهم.
- الموردون: نقصد بهم أولئك الذين يمدون المؤسسة باحتياجاتها من الموارد لأن التعرف على الموردين والجودة المقدمة من طرفهم والأسعار المقترحة وشروط الدفع تعد من الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.
- الوسطاء: وهم حلقة الوصل بين المؤسسة والزبائن كتجار التجزئة والجملة أو الوكلاء لدى المؤسسة، لذلك يتطلب الأمر دراسة قدراتهم وخصائصهم.
- الممولون: وهم المساهمون في المؤسسة ومصادر التمويل الأخرى كالبنوك، لذا يجب على المؤسسة مراعاة الخصائص والشروط اللازمة والمتعلقة بمختلف تلك المصادر.
- الحكومة: تمثل المؤسسات التي تملك حق إصدار التشريعات المانحة أو المانعة لبعض أوجه نشاط المؤسسة، الأمر الذي يستدعي دراسة وتحليل تلك التشريعات خاصة المتعلقة بالأسعار والضرائب والتأمينات.
- مقدموا الخدمات: يمثلون مختلف الجهات أو المصالح التي لها علاقات ومعاملات تربطها بالمؤسسة من خلال تقديم خدمات استشارية كالمكاتب الاستشارية.
- تكنولوجيا الصناعة: تعبر عن مدى التقدم التكنولوجي للمؤسسة، لذا يتطلب الأمر دراسة وتحليل مستوى التكنولوجيا السائد والتكلفة والعائد الخاص بها والمناخ الملائم لاستغلالها بالإضافة إلى فرص الحصول عليها والاستفادة منها ومدى توافر القدرات والمهارات البشرية والفنية اللازمة لتشغيلها.

---

[1] عبد السلام محمود أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003)، ص 28 .

[2] Daniel Soulie , op cit , p p 86 - 87 .

المطلب الثاني : تحليل قوى التنافس

تمثل القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة تحد كبير أمامها تنافسيتها ولهذا لابد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح للمنظمة بصياغة إستراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزها التنافسي والمحافظة عليه في نفس الوقت ونستخدم لتحليل قوى التنافس نموذجين معروفين هما :

- نموذج مايكل بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول المتقدمة.
- نموذج هوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية.

1. نموذج مايكل بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول المتقدمة :

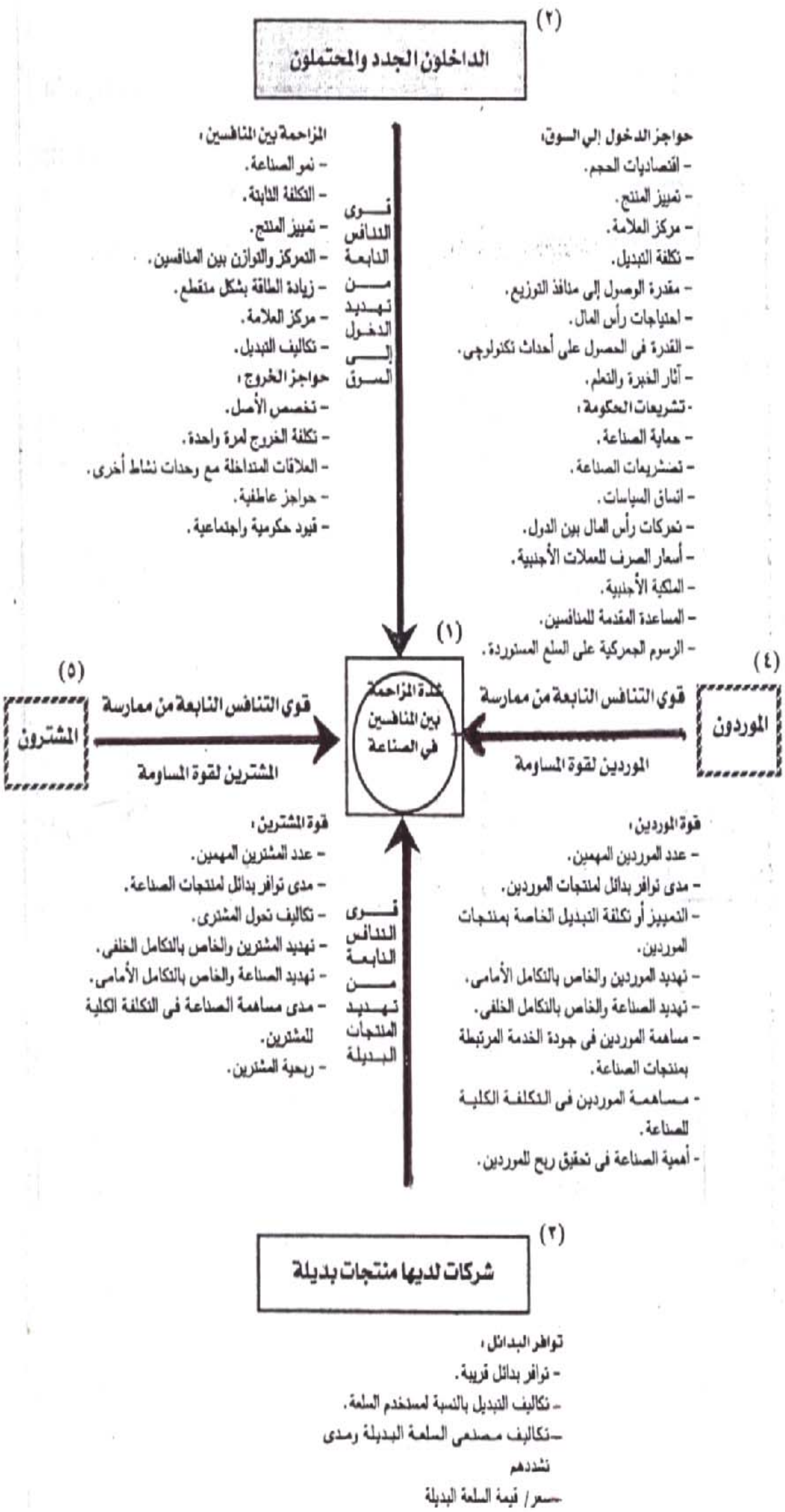
يمكن القول بأن المنافسة في صناعة ما هي إلا محصلة تفاعل خمس قوى للتنافس هي[1]:

- شدة المزاحمة بين المنافسين الحاليين في الصناعة.
- تهديد المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.
- تهديد السلع البديلة .
- قوة مساومة الموردين .
- قوة مساومة المشترين .

ويطلق على العوامل الخمسة السابقة اسم نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر كما يظهرها الشكل التالي :

[1] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003) ، ص149 .

الشكل رقم 10: نموذج قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر



المصدر : نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص151

وفيما يلي عرض لكل قوة من قوى التنافس الخمس على حدة :

1.1. شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة :

تمثل المزاحمة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاحمة والمقدمة في الشكل السابق نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة وهي : نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج وأخيرا التمركز والتوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح، لذا فإنه من المتوقع أن تمثل العوامل الأربعة الأولى بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة .[1]

ويمكن التوضيح أكثر، أهم العوامل التي تؤثر في شدة المزاحمة كما يلي[2]:

- إن القطاع الذي يعمل به عدد من المؤسسات ذات القوة المتساوية تكون المنافسة فيه شديدة عن ذلك الذي توجد به مؤسسة واحدة، أو عدد محدود من المؤسسات المسيطرة على عليه.
- معدل نمو القطاع : فالقطاع الذي يتصف بمعدل بطيء تكون شدة المنافسة فيه عالية، وذلك على العكس من القطاعات التي تنمو بمعدل سريع.
- التكلفة الثابتة وتكلفة التخزين العالية تؤدي إلى زيادة المنافسة، فإذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات في المخزن عالية فإن على المؤسسة أن تتخلص من إنتاجها المخزن، حتى ولو أدى ذلك إلى تخفيض سعرها بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى حرب الأسعار بين المنافسين.
- الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة شدة المنافسة، حيث أن زيادة الطاقة الإنتاجية معناه إنتاج كبير، والذي يلزم لتصريفه تخفيض السعر ومن ثم خلق جو يساعد على المنافسة.

2.1. تهديد الداخلين الجدد في الصناعة :

إن تحليل هيكل الصناعة حسب مايكل بورتر لا يقتصر فقط على المتنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم، بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مرد وديتها.

---

[1] سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، (ط 01 ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998)، ص 76 .

[2] إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية**، (مصر : المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، 1999)، ص 110 .

ويعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتوقعه الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مؤشرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية : اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التبديل، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، المواد الخام الحرجة، التكنولوجيا، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحنى التعلم أو الخبرة، وأخيرا تصرفات الحكومة .[1]

3.1. تهديد السلع البديلة :

إن وجود بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة يمثل تهديد على مدى جاذبية الصناعة، حيث يعتمد تأثير تهديد السلع البديلة على عدد من العوامل مثل : مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة.[2]

4.1. قوة الموردين والمشترين على المساومة :

يقصد بعبارة قوة الموردين والمشترين على المساومة بأنها تمثل تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين، لذا يقترح أن يتم تحديد قوة المساومة لدى الموردين والمشترين عند إتباع الاستراتيجية الملائمة من جانب مؤسسات الأعمال.

والجدول التالي يبين عوامل قوة الموردين والمشترين :

---

[1] سملالي يحضيه، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة (الجزائر : جامعة الجزائر، 2005)، ص 34 .

[2] سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 77 .

الجدول رقم 03 : عوامل قوة الموردين والمشترين

عوامل قوة الموردين	عوامل قوة المشترين
- عدد الموردين المهيمنين . - مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين . - التمييز أو تكاليف التبديل لمنتجات الموردين - تهديد الموردين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الأمامي . - تهديد الصناعة بالتوجه نحو التكامل الخلفي. - مدى إسهام الموردين في الجودة أو الخدمة الخاصة بمنتجات الصناعة . - نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة . - أهمية الصناعة في تحقيق ربح للمورد .	- عدد المشترين المهيمنين . - مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة . - تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين . - تهديد المشترين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الخلفي . - تهديد الصناعة بالتوجه نحو التكامل الأمامي . - مساهمة الجودة أو الخدمة في بمنتجات المشترين . - نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين . - ربحية المشترين .

المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998) ، ص 71 .

2. نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية :

من المهم بمكان فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية ، فالنموذج السابق لقوى التنافس الخمس والذي قدمه مايكل بورتر يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، ولكي يمكن استخدام هذا النموذج في تحليل قوى التنافس بالدول النامية لابد من إجراء تعديلين على النحو التالي :[1]

- التعديل الأول : يتمثل في إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى - القوة السادسة - في الدول النامية إلى نموذج مايكل بورتر، فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف لذا يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، إذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافس بالدول النامية.

[1] نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص ص 156 – 157 .

- أما التعديل الثاني فيتمثل في إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير على قوى التنافس الخمس. عادة ما تؤثر تصرفات الحكومة في كل الأطراف المشاركة في صناعة ما وأيضا في قوى التنافس الخمس المذكورة من قبل.

وفيما يلي عرض لكيفية تأثير تصرفات الحكومة على قوى التنافس الخمس[1]:

1.2. شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة :

نظرا لقيام الحكومة في الدول النامية بدور المؤمن للعديد من الموارد الهامة مثل العملات الأجنبية، الائتمان، تراخيص الاستيراد وأسعار المدخلات من عوامل الإنتاج. فإن المعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة، وفي ضوء هذا تصبح إدارة العلاقات بين مؤسسات الأعمال والحكومة أداة تنافسية هامة.

2.2. الداخلين الجدد في الصناعة :

تؤثر الحكومة على ديناميكيات المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد محتملين إلى السوق، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من قبل الحكومة مطلبا وشرطا أساسيا للدخول في صناعة من الصناعات.

3.2. السلع البديلة المحتملة :

تتزايد أهمية السلع البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف السلع الحالية الموجودة بالسوق، وتؤثر استراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للسلع وبالتالي على المقدرة الإحلالية لها.

4.2. قوة الموردين والمشترين على المساومة :

تؤثر الحكومة على قوة التفاوض والمساومة للموردين والمشترين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمؤسسات الأعمال، ومن أكثر القيود شيوعا وأكثرها أهمية للتأثير في الموارد هي الرقابة على عمليات الاستيراد وقد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل حصص الكمية والرسوم الجمركية، أو بشكل غير مباشر كما هو الحال في العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد، وكلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد، كلما زادت قوة الموردين المحليين على التفاوض والمساومة حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل ويتعرض المشترين بالشراء من السوق المحلي، ومن جانب آخر تؤدي رقابة الحكومة أو تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج إلى تزايد قوة أي من الطرفين الموردين أو المشترين ووفقا للسعر الحكومي المفروض، وأخيرا يمكن أن تؤثر الحكومة على قوة التفاوض والمساومة للمورد والمشتري من خلال تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي اتجاه المواد الخام أو اتجاه الأسواق ومنافذ التوزيع .

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص ص 76 – 78 .

ومما سبق يتضح أن الحكومة تعد طرفا أساسيا في بيئة الصناعة بالدول النامية، كما تشكل تصرفاتها قوة كبرى مؤثرة في هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، ففي الدول النامية تؤثر تصرفات الحكومة بشكل مباشر أو غير مباشر على شدة المزاحمة بين المنافسين، الداخلين الجدد، السلع البديلة، قوة الموردين والمشترين على المساومة .

وبعد تحليل قوى التنافس بجميع أبعادها تصل المؤسسة إلى المرحلة الهامة وهي كيفية مواجهة هذه القوى وكيفية التعامل معها، وهذا بطبيعة الحال لا يتم إلا من خلال تطبيق المنظمة لاستراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين .

المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس

قبل التطرق إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس نتطرق إلى الاستراتيجيات البديلة، وهي تلك الاستراتيجيات التي تستطيع المؤسسة المفاضلة فيما بينها، والتي هي في الواقع النواتج الطبيعية لعملية الإدارة الاستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب ضعف أو استغلال عناصر قوة أو مواجهة مواقف تنافسية...الخ

1. البدائل الاستراتيجية :

بصفة عامة يمكن تصنيف البدائل الاستراتيجية من حيث الاتجاه العام إلى ثلاث أنواع رئيسية، وهي إستراتيجية النمو، وإستراتيجية الاستقرار، وإستراتيجية الانكماش .

1.1. إستراتيجية النمو :

تساعد إستراتيجية النمو على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة نذكر منها [1]:

- تحقيق مستويات أداء عالية .
- نمو المبيعات و تحقيق مستوى أكبر من الأرباح.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وتوسيع مستوى نشاطها وأعمالها بإضافة منتج أو خدمة جديدة.
- الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
- الاستفادة من مزايا الحجم الكبير.
- توزيع مخاطر الاستثمار بين مجالات نشاط مختلفة.

ويمكن تطبيق إستراتيجية النمو من خلال عدة إستراتيجيات هي :

1.1.1. إستراتيجية التركيز :

تشير إستراتيجية التركيز إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه فتنتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين . [2]

[1] نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الاستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات**، (ط 01 ، عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004) ، ص 211 .

[2] عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002) ، ص 290 .

2.1.1. إستراتيجية التنويع :

تستخدم إستراتيجية التنويع من أجل زيادة واتساع فرص المؤسسة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات جديدة.

وعندما تتوسع المؤسسة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنويع المرتبط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلاتها القديمة فإنها تتبع إستراتجية التنويع غير المرتبط. كما أن المؤسسة قد تختار التنويع الداخلي، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للمؤسسة، وقد يحدث اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية وبالتالي عندئذ تكون قد انتهجت إستراتجية التنويع الخارجي.[1]

كما قد تتبع المؤسسة إستراتجية التنويع الأفقي وذلك بإضافة وحدات من نفس النوع، كما قد تختار إستراتجية التنويع الرأسي ويأخذ هذا الأخير شكل توسع أساسي عند الرغبة في السيطرة على الأسواق كما قد يأخذ شكل التوسع الخلفي عند الرغبة في السيطرة على مصادر التموين.

2.1. إستراتيجية الاستقرار :

إستراتيجية الاستقرار تمثل الاستراتيجية التي تستمر من خلالها المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعا في الماضي، فمثلا المنتجات، قنوات التوزيع، الأسواق والعملاء، الأهداف التسويقية تبقى نسبيا بلا تغيير.

ومن أهم الأسباب التي تكمن وراء تبني المنظمة لاستراتيجية الاستقرار نجد[2]:

- إدراك المؤسسة واقتناعها بمستوى النجاح أو الأداء المحقق.
- الاستقرار النسبي للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- عدم توافر القدرات المادية والمهارات الادارية لتحقيق النمو في عملياتها.
- رغبة أصحاب الملكية في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية بالمؤسسة.

3.1. إستراتيجية الانكماش :

يحدث الانكماش عندما تعيد المؤسسة تشكيل المجموعات من خلال تخفيض كل من التكلفة والأصول، بغرض تحويل الاتجاه المتدهور للمبيعات والأرباح، وعادة ما يطلق عليها بإستراتيجية إعادة التنظيم.[3]

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، (مصر : مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 1998) ، ص 167 .

[2] André Boyer, Gérard Hirigayeu , **panorama de la gestion** , (Edition chihab , 1997) , P 269 .

[3] نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003) ، ص 63 .

ويمكن تصنيف الاستراتيجيات الانكماشية إلى عدة أنواع منها [1]:

1.3.1. إستراتيجية الانكماش الداخلي :

تستهدف هذه الاستراتيجية التركيز على رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة، ويتم إتباعها عادة في ظل ظروف الكساد أو الركود الاقتصادي على مستوى الدولة ككل أو الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن بين إجراءاتها تخفيض التكاليف أو تخفيض حجم الأصول أو إعادة التنظيم والذي يعني إلغاء بعض الوحدات الحدية.

2.3.1. إستراتيجية الانكماش الخارجي :

ويطلق عليها أحيانا إستراتيجية التخصص وفي ضوئها تقوم المؤسسة بالتخلص من بعض الأعمال أو من بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية، أو إتباع إستراتيجية التصفية.

2. الاستراتيجيات العامة للتنافس :

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي [2]:

- طريقة التنافس : تشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية الموقع،...
- حلبة التنافس : تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين .
- أساس التنافس : ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل .

ولكي تحقق المؤسسة أسبقية على منافسيها تستند إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وبناءا على ذلك توجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات العامة للتنافس :

[1] عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 307 .

[2] نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص79

الشكل رقم 11: الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي	تمييز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل	**إستراتيجية التمييز**	**إستراتيجية قيادة التكلفة**
قطاع سوقي معين	**إستراتيجية التركيز**	

المصدر: M. PORTER,The competitive advantage of Nations , (New York : The Free Press, 1990), p p 37-40

1.2. إستراتيجية قيادة التكلفة :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وتتميز هذه الاستراتيجية بعدة مزايا تشجع المؤسسات على تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل ومن أهم هذه المزايا ما يلي[1]:

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها –في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها –مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في سيادة مقدرة المنظمة على تحديد سعر الصناعة.

[1] شارلز جاريث جونز، **الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل**، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، (المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر والتوزيع، 2006) ، الجزء الأول، ص ص 312-313 .

1.1.2. شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل :

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط هي[1]:

- وجود طلب مرن تجاه السعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على السلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشترين.

كيفية تحقيق ميزة التكلفة الأقل :

توجد عشر محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتتمثل هذه المحددات في[2]:

- وفورات اقتصاديات الحجم.
- وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المنظمة والمخازن وعمليات التوزيع.
- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :
  - تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
  - الحد من الخدمات المقدمة للمشترين بعد الشراء.
  - درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.
  - مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

إستراتيجية التمييز :

هناك العديد من المجالات لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن منتج المؤسسات المنافسة ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول نجد[3]:

---

[1] مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، (ط 01 ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005) ، ص 146 .

[2] نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص237 .

[3] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية : الأصول والأسس العلمية**، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000)، ص 176 .

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك مقابل المبلغ المدفوع.

1.2.2. شروط تطبيق إستراتيجية التمييز :

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها[1]:

- عندما يقدر المستهلك قيمة الاختلاف في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

كيفية تحقيق ميزة التمييز :

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن[2]:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية .
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبيات.

وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

3.2. إستراتيجية التركيز :

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه

---

1 شارلز، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سابق، ص ص 317-318 .

2 محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 176

الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، أو التمييز والتكلفة الأقل معا.[1]

1.3.2. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز :

تتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو تخصص في الحالات الآتية [2]:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

2.3.2. كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز :

لدخول في إستراتيجية التركيز توجد خطوتين هامتين[3] :

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

مما تقدم يتضح أن هناك ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس يمكن للمؤسسات أو الصناعات إتباعها بغض النظر عما إذا كانت صناعية أو خدماتية أو مؤسسات لا تسعى إلى تحقيق الربح، وتتبلور هذه الاستراتيجيات من خلال صنف المؤسسة لعدد من الاختيارات التي تتعلق بدرجة تمييز المنتج، القطاعات السوقية المستهدفة، وأخيرا جوانب التميز والتفوق لديها.

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية**، (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003) ، ص 257 .

[2] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 122

[3] شارلز، جاريث جونز، الادارة الاستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سابق، ص ص 323-324 .

ويظهر الجدول التالي ملخصا عاما للاختيارات التي تناسب إستراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس :

الجدول رقم04 : ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس

أنواع الاستراتيجيات / الاختيارات	قيادة التكلفة	التميز	التركيز
تمييز المنتج	**منخفض** أساسا من خلال السعر	**مرتفع** أساسا من خلال تقديم منتج فريد	**منخفض /مرتفع** من خلال السعر أو تقديم منتج جديد
قطاعات سوقية	**منخفضة** السوق ككل	**مرتفعة** عدة قطاعات سوقية	**منخفضة** قطاع أو عدد محدود من القطاعات
جوانب التميز والتفرد	التصنيع وإدارة الموارد	البحث والتطوير المبيعات والتسويق	أي نوع من جوانب التمييز والتفرد

المصدر : شارلز جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سابق، ص 309

3. متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات العامة للتنافس :

ويبين Porter أن تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية بشكل فعال يتطلب مهارات وموارد معينة، فضلا عن متطلبات تنظيمية متباينة وإجراءات رقابية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 05 : متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية	الموارد والمهارات المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- استثمارات مالية كبيرة مع إمكانية توفير رأس المال. - مهارات هندسية في عمليات الإنتاج. - رقابة مكثفة على اليد العاملة. - تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج. - نظام توزيع منخفض التكلفة.	- رقابة شديدة على التكاليف. - تقارير متصلة ودورية عن الرقابة. - هيكلة التنظيم والمسؤوليات. - حوافز تعتمد على تحقيق الأهداف المحددة.
التمييز	- قدرات تسويقية عالية. - نزعة إبداعية. - هندسة منتج متطورة. - قدرات قوية في البحوث. - سمعة متميزة في الجودة وتكنولوجيا. - تأسيس تقليد عريق في الصناعة. - تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية.	- تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتج والتسويق. - مقاييس وحوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية. - استمالة اليد العاملة الماهرة والعلماء والأفراد المبدعين.
التركيز	- مزيج من المتطلبات المشار إليها أعلاه موجهة إلى قطاع معين من السوق.	- مزيج من المتطلبات المشار إليها أعلاه موجهة إلى قطاع معين من السوق.

المصدر : نبيل حسن عباس الحسيني، مرجع سابق، ص 186 .

4. مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس :

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات الثلاثة السابقة تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن العملاء سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه. ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية.

الجدول رقم 06 : مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب : - التقليد والمحاكاة بسرعة من جانب المنافسين. - التطور التكنولوجي - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يعيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب : - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشترين بسبب تغير سلوكهم. - زوال عوامل التمييز - التقليد من جانب المنافسين - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك - اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المنظمة - المبالغة وعدم حاجة العملاء للتمييز	إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما : - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاؤل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على جزء من نفس القطاع السوقي.

المصدر : ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 262 .

الفصل الثاني : البيئة والميزة التنافسية

المبحث الثاني : التنافسية

أصبحت عبارة التنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، وأصبح للتنافسية مجالس وهيئات وإدارات ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، ولم تعد التنافسية حاجة مقتصرة على المؤسسات لكي تنمو وتبقى أو الأفراد ليحصلوا بفرص العمل، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في استدامة وتحسين مستويات معيشة أفرادها ومشاركتهم في التقدم العالمي.

المطلب الأول : مفهوم التنافسية وأهدافها

لقد صاحب ظهور نظام الأعمال الجديد إبراز مصطلح التنافسية كنتيجة طبيعية وسمة رئيسية تحكم وتوجه حركة ذلك النظام وقد كان ذلك نتيجة لجملة من العوامل منها [1]:

- سهولة الاتصالات وتطور إمكانات نقل المعلومات.
- تعدد البدائل والاختيارات أمام متخذ القرار.
- تدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية ووفرة فرص التطبيق في مجالات الأعمال.
- انخفاض تأثير المحددات والقيود الحكومية والجمركية والتمويلية.

1. مفهوم التنافسية :

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إن كان مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تختلف عن تنافسية القطاع وبدورهما يختلفان عن تنافسية الدولة، ولتوضيح ذلك أكثر ندرج كل مستوى من مستويات التنافسية على حدى.

1.1. تنافسية الدولة :

لقد تم تعريف تنافسية الدولة من قبل عدة مجالس ومنظمات من أهمها :

1.1.1. مجلس السياسة التنافسية الأمريكية :

وقد عرف هذا المجلس التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق العالمية وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل.[2]

2.1.1. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCDE) :

تعرف التنافسية الدولية بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي.[3]

---

[1] علي عبد الله، " الأداء المتميز" ، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، (جامعة ورقلة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08 – 09 مارس 2005) ، ص 229 .

[2] عمر محمد عثماني، " مدى تأثير برنامج الإصلاح على القدرة التنافسية على الاقتصاد المصري" ، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، العدد7، 1999، ص204 .

[3] وديع محمد عدنان ، " القدرة التنافسية وقياسها "، **مجلة جسر التنمية**، العدد20، ديسمبر2003، ص5 .

3.1.1. المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا :

يعرف المعهد الدولي لإدارة التنمية التنافسية الدولية على أنها قدرة الدولة أو المنظمة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية.[1]

إن مفهوم التنافسية عند M.Porter يقوم على نقطة أساسية وهي أن العامل المحدد لنجاح المنظمة هو الموقع أو الوضعية التنافسية لها في الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه، وأن تحقيق التنافسية لا بد أن يتحقق أولا على مستوى الدولة ، وأن تنافسية الدولة إنما تركز في المقام الأول على الإمكانات والطاقات المتاحة من الصناعة لكي تمارس التطور والتحسين المستمر وهكذا يرى Porter أن تدعيم التنافسية على المستوى الكلي ، الدولة ، يستلزم مشاركة فعالة للدولة في خلق وتعزيز ذلك من خلال :[2]

- النظام التعليمي حيث يلعب التعليم دورا أساسيا في تدعيم وتطوير المهارات والملكات والطرق العلمية في التفكير وحل المشاكل وتنمية المعرفة كمدخل للتقدم التكنولوجي وتطبيقاته كما أن تقدم الإدارة مرتبط بتقدم التعليم ، حيث يعتبر التعليم المفتاح الرئيسي المؤثر في التنافسية .
- البيئة الاجتماعية والثقافية تعد مؤشرات على السلوك وعلى رأسها القيم والاتجاهات والدوافع التي تؤثر إلى حد بعيد على الحاجة إلى الانجاز .
- توفير المناخ الذي يخلق الاستثمار من كفاءة إدارية واستقرار سياسي، كفاءة السياسات الحكومية السائدة للاستثمار العام والخاص والربط بين البيئة والاقتصاد .
- توفير هياكل البيئة الأساسية بمفهومها الشامل .

2.1. تنافسية القطاع :

إن مفهوم تنافسية القطاع يعتبر مشابها إلى حد كبير لمفهوم تنافسية المنظمة، لأن الصناعة التي تتميز بالقدرة التنافسية تكون منظماتها قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية ، ولهذا نجد أن التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.[3]

3.1. تنافسية المؤسسة :

توجد عدة تعاريف للتنافسية المؤسسة تتمثل أهمها فيما يلي :

- تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات الصحيحة بالجودة والنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.[4]

---

[1] علي عبد الله، الأداء المتميز، مرجع سابق، ص230 .

[2] المرجع نفسه، ص 231 .

[3] وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 11 .

[4] المرجع نفسه، ص10 .

- يقصد بتنافسية المؤسسة الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.[1]
- كما تعرف التنافسية أيضا على أنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها والمتمثلة في الربح، النمو، الاستقرار، والبقاء.[2]
- ونقول عن المؤسسة أنها تنافسية إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية.[3]

ومما تقدم نستطيع القول بأن العلاقة مابين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا الدولة، القطاع والمؤسسة هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدهما يؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتسابه قدرة تنافسية على الصعيد الدولي وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على مستوى الدولة.

2. أهداف التنافسية :

وتهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:[4]

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة : بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطوير والتحسين المستمر للأداء : من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة.
- تساعد على زيادة الأرباح : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

المطلب الثاني : أنواع التنافسية

يميز الكثير من المفكرين بين عدة أنواع من التنافسية أهمها ما يلي[5] :

1. تنافسية التكلفة أو السعر :

تتمثل تنافسية التكلفة أو السعر في أن المؤسسة ذات التكاليف الأقل أو السعر الأرخص تتمكن من بيع منتجاتها بصورة أفضل من المؤسسات ذات التكاليف العالية أو سعر المرتفع.

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) ، ص 123 .

[2] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 2000)، ص11 .

[3] Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin, **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, (Paris : édition Vuiber, 2001), p 41.

[4] صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، (الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 2000) ، ص ص 130 – 132 .

[5] وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص7 .

2. التنافسية غير السعرية :

باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل الغير سعرية، فإنه توجد عدة أنواع من التنافسية الغير سعرية أهمها :

1.2. التنافسية النوعية :

و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الابتكارية، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك بالإضافة إلى السمعة الحسنة في السوق، تستطيع بيع سلعها حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها.

2.2. التنافسية التقنية :

حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي(2000 WEF) بين التنافسية الظرفية أو الجارية والتي تركز على مناخ الأعمال وعمليات المنظمات وإستراتجياتها، وتحتوي على عناصر مثل : التسويق، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة والتي تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير، الطاقة الابتكارية وقوة السوق .

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها .

المطلب الثالث : مؤشرات قياس التنافسية

عند الحديث عن التنافسية لابد من تطرق إلى مؤشرات قياسها وفيما يلي عرض لأهم هذه المؤشرات من خلال مستويات التنافسية الثلاث .

1. مؤشرات قياس تنافسية الدولة :

ثمة العديد من المؤشرات المقترحة لقياس تنافسية الدولة ولكن التركيز يتم على مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد وعلى مؤشر النتائج التجارية للدولة.[1]

1.1. مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد :

إن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وعلى الموجودات من رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة وأن الارتفاع في هذه العوامل يزيد من دخل الفرد، كما يزداد الدخل الفردي أيضا بارتفاع إنتاجية العوامل الكلية الناجم عن الابتكار التقاني والتنظيمي وعن التحسينات الحاصلة في المهارات والمعارف الإنسانية التي تعزز بدورها إلى رفع الأموال المستثمرة في البحث والتعليم.

[1] وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص20 .

2.1. مؤشر النتائج التجارية :

توجد ثلاثة مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للدولة وهي :

- رصيد الميزان التجاري : غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حساباته الجارية أو الفائض يمكن أن يكون مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة.
- تركيبة الصادرات : إن التركيز المعطى لتركيبة الصادرات يربط مقاربة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة إلى نمو الإنتاجية.
- حصة السوق الدولية : من المهم اكتساب حصة من السوق أكبر في سوق صاعدة و مهم إذا ترافق اكتساب حصة أكبر في سوق عاجلة فإن هذا لا يبشر بخير كما أن تراجع الحصة من السوق أو ثباتها في سوق صاعدة يشير إلى فقدان الفرص.

2. مؤشرات قياس تنافسية القطاع :

إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع تنافسية قطاع مماثل في دولة أخرى بواسطة مؤشرات خاصة تتمثل في[1]:

1.2. مؤشر التكاليف والإنتاجية :

يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب و أو عندما يكون متوسط تكاليف الوحدة يساوي أو يقل عن متوسط تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية في هذا المجال حول إنتاجية اليد العاملة أو متوسط تكلفتها الوحدوية.

2.2. مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية :

يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين وإذا أخذنا بعين الاعتبار حصة الدولة في التجارة الدولية فإن القطاع يفقد تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لمنتج معين.

3. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة :

يمكن معرفة – نسبيا – موقع المؤسسة من القنافسية بالاستناد إلى مؤشر الربحية و مؤشر تكلفة الصنع والمؤشر الثنائية فعالية – إنتاجية وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

---

[1] وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 14-17 .

1.3. مؤشر الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لابد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورأس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدالها بمؤشر توبين (Tobin's) وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا.[1]

2.3. مؤشر تكلفة الصنع :

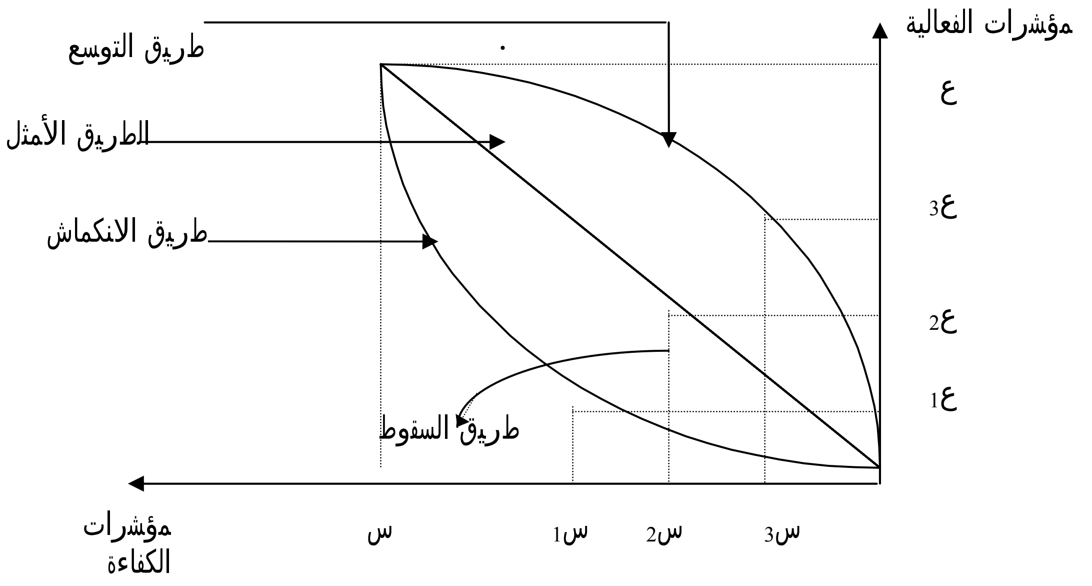
إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.[2]

3.3. مؤشر الثنائية فعالية – كفاءة :[3]

- الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.
- الكفاءة : هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.
- الثنائية الفعالية – الكفاءة : يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليفة بين الفعالية والكفاءة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 12 : طريقان لتنافسية المنظمة



المصدر : Lavette, Niculescu, op cit, p 227

---

[1] وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص11 .

[2] المرجع نفسه، ص 12 .

[3] Lavette, Niculescu, **les Stratégies de croissance**, (Paris : ed d'organisation, 1999), pp 220-225 .

في مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية وحتى يتسنى ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا سهلة ولذلك سميت هذه العملية بطريق التصغير (Downsizing). إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا.

بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة من خلال الرفع من النتائج حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة. ويفترض الطريق الثاني وهو طريق التوسع (Upsizing) وجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات ...إلخ).

إن معرفة الطريق المتبع في سوق تنافسية يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية[1]. ونجد هنا ثلاث حالات :

- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع(Upsizing) .
- إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل.
- إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتصغير (Downsizing).

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث عن الكفاءة على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي – احتمال كبير – إلى انحراف هذا الطريق ومنه السقوط (Crash sizing) .

4.3. قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين :

نعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:[2]

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد،يعني هذا أن أداء المؤسسة أفضل من أداء المنافس.
- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، يعني هذا أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، يعني هذا أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة مؤشر الربحية وتكلفة الصنع ومؤشر الثنائية فعالية – كفاءة، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق،إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

[1] المرونة = (Σ/ΣΔ) / (Y /YΔ)

[2] Lavette, Niculescu,op cit , pp 225-229

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب بل هي إدراك ومعرفة وإحساس دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات وبناء على ذلك يتم وضع معايير معتبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

المبحث الثالث : الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال،فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ومن ثم النمو والاستمرار في السوق .

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأنواعها

أصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكينزي للاستشارات (Mc Kinsey and Company)، اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفضل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.

وانطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر(MICHAEL PORTER)، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة.

1. مفهوم الميزة التنافسية :

لقد حصل تحول في المعايير من مفهوم الميزة النسبية التي تتمثل تقليديا في ما تملكه الدولة من موهوبات وموارد طبيعية كالمواد الأولية، اليد العاملة الرخيصة، المناخ والموقع الجغرافي والتي كانت تسمح لها بإنتاج رخيص تنافسي إلى مفهوم الميزة التنافسية التي تعني عدم حاجة البلد لميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق الدولية وذلك من خلال الاعتماد على أمور أخرى كالتكنولوجيا ، العنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك.

وللميزة التنافسية عدة تعاريف من أهمها ما يلي :

- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.[1]
- الميزة التنافسية هي وضعية تفوق مخلقة ومصنوعة تملكها المؤسسة نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف ومن خلال ملكات ابتكارية إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية.[2]
- تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.[3]

---

[1] M. Porter, **l'Avantage concurrentiel des nations**, (paris : inter éditions, 1993), p 48 .

[2] محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، (ط 01 ، القاهرة : مجموعة النيل العربية،2004) ،ص34 .

[3] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 37 .

- تحقق المؤسسة الميزة التنافسية عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحالين أو المرتقبين تطبيقها، وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسين أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات .[1]

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإبداع جوهر الميزة التنافسية، وليس كل إبداع أو اكتشاف يمنح للمنظمة ميزة تنافسية، بل هو ذلك الاكتشاف أو الإبداع الذي يمنح التفوق والتميز للمؤسسة عن المنافسين، أما الاستراتيجية التنافسية فهي فلسفة أو طريقة لتحقيق الميزة التنافسية .

2. خصائص الميزة التنافسية :

تتمثل الميزة التنافسية بخصائص هي[2] :

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشترين أو كلاهما.
- أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

كما أن للميزة التنافسية شروط حتى تكون فعالة أي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل هذه الشروط فيما يلي[3] :

- حاسمة : أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية : بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها : أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر.

3. أنواع الميزة التنافسية :

يوجد نوعين رئيسين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل وميزة تمايز أو تمييز المنتج :

1.3. ميزة التكلفة الأقل :

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي[4]:

---

[1] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل**، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 11 .

[2] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 63 – 64 .

[3] Garibaldi, **Stratégie concurrentielle**, (Paris : éditions d'organisation, 1994), p 95 .

[4] M.Porter, **l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, (Paris : inter éditions, 1986), pp 129-136 .

- مراقبة الحجم : إن التوسع في تشكيلة المنتجات أو الحيازة على وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق يمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف أي تحقيق ما يسمى باقتصاديات الحجم.
- مراقبة الإلحاق : وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- مراقبة الروابط : تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.
- مراقبة التعلم : التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداها إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

2.2. ميزة التمييز :

وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (مثل جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع، وحتى يتم الحيازة على ميزة التمييز تستند المؤسسة إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي سنوردها فيما يلي[1] :

- الإجراءات التقديرية : تقدم المؤسسة على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن اعتبار هذه الإجراءات عاملا مهما في تفرد المؤسسة مثل خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار)...الخ.
- الروابط : يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي :

➢ الروابط بين أنشطة المؤسسة : يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها فمثلا لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبيات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

[1] M.Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op cit, pp 152 – 162 .

➢ الروابط مع الموردين : يمكن تلبية حاجيات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة ريثما تنتهي المنظمة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

➢ الروابط مع قنوات التوزيع : يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تدعيم المنظمة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين هذه الأخيرة والمنظمة مثل تكوين الموزعين وإلحاق جهود البيع الخاصة بتلك القنوات وتمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

- التموضع : قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتميز بحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.
- التعلم وآثار بثه : قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
- التكامل : تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز لأن بعض عوامل التفرد تتمتع بصفة أكثر استمرارية من غيرها فمثلا من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعامل الروابط فالتفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها وكذا التحكم – نسبيا – في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين وقد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز في آن واحد – إن أمكن ذلك – شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات.

ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى مجموعة من العوامل أهمها:

- جاذبية النشاط.
- حدة المنافسة.

- التكنولوجيا المستعملة.
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن.
- الفرص المستقبلية.

ويمكن إضافة عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة المنظمة لأهمية هذه الأخيرة.

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

1. محددات الميزة التنافسية :

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس وفيما يلي استعراض لأهم ملامح هذين البعدين :

1.1. حجم الميزة التنافسية :

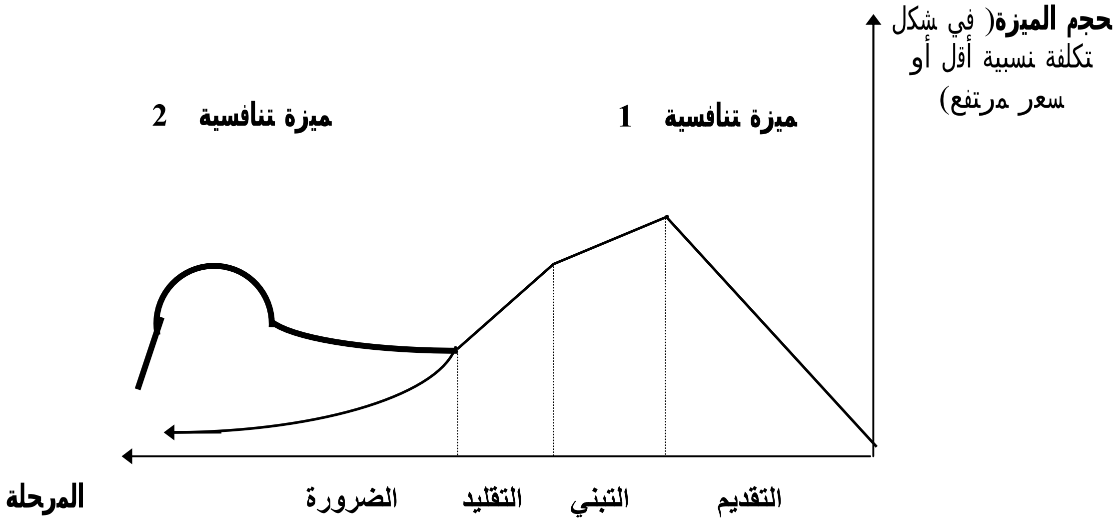
يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فان للميزة التنافسية دورة حياة على غرار تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني ثم مرحلة التقليد وأخيرا مرحلة الضرورة، وفيما يلي استعراض لهذه المراحل :[1]

- مرحلة التقديم : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- مرحلة التبني : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المنظمة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم و من ثم انخفاض في الوفورات.
- مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

والشكل التالي يبين دورة حياة الميزة التنافسية :

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص85 .

الشكل رقم 13 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، ومعرفة في ذات الوقت على الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، تجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.

2.1. نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة لتنافسية وهي نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة وفيما يلي شرح لهذا الأبعاد :[1]

- النطاق الرأسي : يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو مزايا التمييز.
- نطاق القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص ص 86-88 .

- النطاق الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويساهم هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد)، وتبرز أهمية هذا الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- نطاق الصناعة : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، كما تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صلاحية الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي[1] :

- مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

➢ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

➢ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة التجارية...الخ.

ويتطلب تحقيق هذا المزايا ضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع كالأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء، كما تتطلب أيضا تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص والبحث والتطوير.

ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة المنخفضة أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج أو الخدمة.

- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافس تجسيد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص100

- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع ومن مرتبة مرتفعة وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا.

المطلب الثالث : مصادر وإبراز الميزة التنافسية

1. مصادر الميزة التنافسية :

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك توجيه الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدورها إلى تحقيق وفورات في الوقت والجهد و المال، وتنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين أساسين يتمثل المصدر الأول في مدخل الفرص والتهديدات، أما المصدر الثاني فيختص بمدخل الموارد والكفاءات حيث تعتبر الموارد الملموسة والغير الملموسة و الكفاءات كدعائم لمزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين.

مدخل الفرص والتهديدات :

يتمثل مدخل الفرص والتهديدات في توفير معلومات عن البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات البيئية التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية، حيث تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اغتنامها أو تهديدات يجب تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها، أما التهديدات فهي مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها واجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة[1]، وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، وذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها، ومن بين هذه الطرق نجد نظام اليقظة والترصد والاستخبارات .

2.1. مدخل الموارد والكفاءات :

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ومن ثمة فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يضمنان وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية وحصول المؤسسة على مزايا تنافسية باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات، وفيما يلي عرض لأهم الموارد سواء الملموسة أو غير الملموسة والكفاءات.

---

[1] أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية**، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1999)، ص ص 21 - 22 .

1.2.1. الموارد الملموسة :

تتمثل الموارد الملموسة في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية، وفيما يلي شرح لهذه الموارد الملموسة :[1]

- المواد الأولية : تعد المواد الأولية مهمة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ولذلك فإن اختيار المؤسسة لمورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية.
- معدات الإنتاج : ينبغي أن تلعب دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم وبرمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة ممكنة.
- الموارد المالية : كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة أمكنها ذلك من تعميق أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات توزيع جديدة، مما يعزز موقعها التنافسي.

تظهر أهمية الموارد الملموسة كمصدر للميزة التنافسية في الكيفية التي يتم بها الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل هذه الأنشطة.

2.2.1. الموارد غير الملموسة :

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من الجودة، المعرفة، المعلومات، والتكنولوجيا.

- الجودة : نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة ازداد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحدد للسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

وتشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك.[2]

وتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح للمؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد .

---

[1] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، (الجزائر : جامعة الجزائر، 2002)، ص ص29-30 .

[2] سونيا محمد البكري، **إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل النظم**، (الإسكندرية : الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، 2001)، ص 110.

ويعتبر التحسين المستمر – كأحد مرتكزات الجودة الشاملة – من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية .[1]

- المعرفة : إن المؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تستغل تلك المعرفة للاستفادة منها في إنتاج منتجاتها وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز لتحقق في الأخير التميز عن المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن الرأس المال الفكري الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم، وغيرها من الأشكال.[2]
- المعلومات : تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المؤسسة من خلق مزايا تنافسية في حال حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال وطرق الاستخدام.[3]
- التكنولوجيا : لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي لأنه يعد موردا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية وتقديم القيمة للزبون، وتصنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع و ذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس نجد التكنولوجيا الأساسية والتي هي متوفرة في السوق وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين والتي ليست مصدرا لأية ميزة تنافسية، أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة للمؤسسات التي تتحكم بها، أما بالنسبة للتكنولوجيا الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المنظمة لتحويل هذه التكنولوجيا إلى تكنولوجيا محورية.[4]

---

[1] سملالي يحضية ، مرجع سابق ، ص 08 .

[2] علي السلمي، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص202.

[3] معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002) ، ص07 .

[4] عمار بو شناف، مرجع سابق، ص33 .

3.2.1. الكفاءات :

إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين كفاءات فردية وكفاءات جماعية.[1]

- الكفاءات الفردية : و تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، و هي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تتضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريج والتطوير، وهناك الكفاءات التفاضلية التي تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية وتميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.[2]
- الكفاءات الجماعية : و هي تلك المهارات و المعرفة الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير و التجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية.[3]

2. أسلوب حلقة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية :

يعتبر أسلوب حلقة القيمة محولة لتفكيك المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها، وهذا بغرض معرفة مصادر التكلفة والميزة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤديها المؤسسة، من أجل التفوق على المنافسين.

1.2. مفهوم أسلوب حلقة القيمة :

هناك عدة تعاريف لحلقة القيمة، رغم أنها تصب في نفس المعنى، ومن هذه التعاريف ما يلي :

- عرف مايكل بورتر (M.PORTER) أسلوب حلقة القيمة على أنه تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.[4]
- كما تعرف حلقة القيمة على أنها من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدى داخل المؤسسة.[5]

---

1 Jean claud tarondeau, **le management des savoirs**, (2ème édition; Paris : édition presse universitaires, 2002) , p 20 .

2 Levy Leboyer , **la gestion des compétences**, (Paris : édition d'organisation, 1996), pp42-49.

3 عمار بوشناف، مرجع سابق، ص42 .

4 سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية : مدخل إستراتيجي**، (ط 01 ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999) ، ص139 .

5 علي السلمي، **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، (مصر : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998) ، ص59 .

أما فيما يخص أدوار وأهداف أسلوب حلقة القيمة فتتمثل فيما يلي : [1]

- هي مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها.
- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتفاعل الداخلي بين الأنشطة.
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير التفاعلات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة.

2.2. مكونات حلقة القيمة :

يمكن تمثيل مكونات حلقة القيمة في الشكل التالي :

الشكل رقم 14 : حلقة القيمة حسب M. Porter

الهامش = القيمة الإجمالية - مجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة



المصدر : Kotler et Dubois , **Marketing Management** , (11e édition ; Paris : Pearson éducation , 2004) , P 78 .

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن حلقة القيمة تتكون من مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام، وهما الأنشطة الرئيسية أو الأولية والأنشطة الداعمة، والتي تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وفيما يلي شرح موجز لمكونات هاذين النشاطين :

[1] فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، (الجزائر : جامعة الجزائر، 2005)، ص 106 .

1.2.2. الأنشطة الرئيسية :

تتمثل أساسا في التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقوم المؤسسة ببيعها وتسويقها للمشترين وكذلك خدمة ما بعد البيع مع العلم أن كل نشاط يمكن أن تنبثق عنه نشاطات فرعية متميزة والتي ترتبط بالمجال المهني وإستراتيجية المؤسسة وعادة ما تقسم الأنشطة الرئيسية إلى خمسة أصناف وهي :[1]

- الإمداد الداخلي : ويسميها البعض السوقيات الداخلية، وترتبط هذه الأنشطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجة العلاقات للموردين، الشحن، برمجة النقل...
- الإنتاج (العمليات) : وتتمثل في عمليات التشغيل، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات الخ...
- الإمداد الخارجي : وتتمثل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشترين، كما تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبيات، الإيداع...، وبهذا تمثل كل النشاطات التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي.
- التسويق والمبيعات : وتتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل مثلا : الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنافذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير...وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.
- الخدمة : وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، من الوصول إلى الرضا التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل : خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

2.2.2. الأنشطة الداعمة :

ويمكن تعريفها على أنها الأنشطة التي توفر الوسائل والهياكل المستهلكة التي تسمح بإنجاز الأنشطة الرئيسية، وبالتالي تتمثل مهمتها في تدعيم الأنشطة الرئيسية وتتعاون الواحدة مع الأخرى لضمان الشراء لوسائل الإنتاج، وتوفير التكنولوجيات، والموارد البشرية، وتضطلع بمسؤولية مختلف وظائف المؤسسة.

[1] فرحات غول، مرجع سابق، ص ص 109-110 .

وعادة ما تنقسم الأنشطة الداعمة إلى أربعة أصناف أساسية هي :[1]

- البنية الأساسية للمؤسسة (البنية التنظيمية) : وتشمل العديد من الأنشطة، مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، تسيير الجودة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى، وهناك من يسميها البنية التحتية.
- إدارة الموارد البشرية : وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، فهي بذلك تشمل على كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتدخل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر الحلقة ككل .
- التنمية التكنولوجية : وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل عامة البحوث، تحسين العمليات، تطوير المنتجات، المعرفة الفنية، الخ... ، وتدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما أنها من أهم مكونات الميزة التنافسية للمؤسسة في عصر العولمة والتطور التكنولوجي المذهل.
- الشراء : وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد **الأولية** أو الآلات، وكل ما هو ضروري للمؤسسة، وبهذا فهي تتدخل عبر حلقة القيمة ككل، لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة، إما رئيسي أو داعم يقوم بعملية الشراء .

وتتجه الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة إلى مجموعة من النشاطات الفرعية المنشئة للقيمة وهي :[2]

- النشاطات المباشرة : وهي نشاطات تدخل مباشرة في إنشاء القيمة للزبون، مثل التجميع، سير قوة البيع، الإشهار، تصور المنتج أو التوظيف .
- النشاطات غير المباشرة : وهي تلك النشاطات التي تسمح بتأدية وبطريقة مستمرة النشاطات المباشرة، مثل الصيانة، ضبط البرنامج، سير التجهيزات، تسيير قوة البيع، تسيير البحث أو تسجيل نتائج البائعين .
- ضمان الجودة : وهي تلك النشاطات التي تعمل على ضمان جودة النشاطات الأخرى، مثل الحراسة، التفتيش، التجارب، الفحوصات، التكييف والتصحيح...

تسعى هذه النشاطات من خلال الارتباطات والعلاقات والتعاضد فيما بينها، جاهدة من أجل الوصول بالمؤسسة إلى اكتساب مزايا تنافسية عالية، تتفوق بواسطتها على المنافسين، وبالتالي رفع حصصها السوقية وأرباحها والحفاظ على وفاء الزبائن لمنتجاتها.

[1] فرحات غول، مرجع سابق، ص ص 110-111 .

[2] المرجع نفسه، ص 111 .

3.2. استخدام حلقة القيمة في التحليل الداخلي للمؤسسة :

تقدم حلقة القيمة مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة، ومن خلال تقسيم المؤسسة إلى أنشطة القيمة عبر المجموعات التسع من الأنشطة، فإنه يمكن للاستراتيجي تحديد العوامل الداخلية الرئيسية وإخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية، بالإضافة إلى تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنة موقع المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة، وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة وهي :[1]

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانات السابقة للمؤسسة .
- مقارنتها مع المنافسين .
- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المؤسسة .

وتكمن أهمية استخدام حلقة القيمة في التحليل الداخلي للمؤسسة **في** حالة تقييم عدد محدد من جوانب القوة والضعف التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وعليه يتحتم علينا معرفة مفهوم جوانب القوة والضعف المحتملة :[2]

- جوانب القوة : تعبر عن عامل تميز وتفوق معين أو ميزة تنافسية، فهو أكثر بكثير من مجرد ما تستطيع المؤسسة القيام به، فهو يعبر عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، إذن جانب القوة هو القدرة المتميزة والخاصة والتي تعطي للمؤسسة ميزة مقارنة في السوق، ومن أمثلة القدرات المتميزة لإحدى المؤسسات : الانطباع الجيد عن المنتج والتصميم الجيد للمنتج .
- جوانب الضعف : وهو الأمر أو الشيء الذي تقوم به المؤسسة بشكل سيء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على العكس من توافرها لدى المنافسين، ومن أمثلة ذلك: عدم توفر الموارد المالية الكافية، عدم توافر المرونة الكافية في تسهيلات الإنتاج وتقادمها لدى إحدى المؤسسات.

لقد أصبحت حلقة القيمة من الآليات المحققة للميزة التنافسية من خلال تفكيك المؤسسة إلى مجموعة نشاطات، لكل منها قيمتها وتكلفتها، وهذا ما يسمح للمسيرين بمعرفة مصادر التكلفة والميزة التنافسية لكل نشاط، وبالتالي العمل على تحسينها باستمرار .

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 92 .

[2] المرجع نفسه، ص 94 .

3. مصادر الميزة التنافسية :

أما بالنسبة لمصادر الميزة التنافسية فتتمثل أهمها فيما يلي :[1]

- منتجات فريدة ومتميزة ذات جودة .
- منتجات رخيصة الثمن .
- الإبداع والابتكار .
- الوقت الأقل للإنتاج والسرعة في خدمة العملاء .
- القدرة على إرضاء العملاء .
- التوافق مع المتغيرات .
- إدارة العلاقات مع الموردين .

نلاحظ من خلال مصادر الميزة التنافسية أن المعرفة هي الخلفية وهي المكون الأكثر لكل مصادر الميزة التنافسية.

[1] علي عبد الله ، الأداء المتميز ، مرجع سابق ، ص231

ǹǛصة الفصل :

إن التحوǗت الجذرية التي يعيشها العاǂ اليوǵ ساهمت في تغيير كل المفاǿيǶ والأساليƣ الǄدارية التقليديةǯ وǫوجدت مناخا وǫوضاعا جديدة تتميز بالحركية والتطور المستمر Ǯ الأمر الǀي ƅعل المǘسسة مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسينها اعتمادا على ما تستطيƴ تحقيقǾ من تطوير في منتجاتها ومن Ľ تحقيق رضا العميل بشكل يفوق ما يقدمǾ المنافسون الǔخرونǯ ومن ǿنا نستطيƴ توضيƶ ǫǿǶ النتائج المستخلصة من ǿذا الفصل على النحو التالي :

- توسعت حلبة المنافسة لتصبح كونيةǯ المجال مفتوƵ للجميƴ ولكن البقاء لǖقوǎ والقوǎ ǿو الذǎ يملك ميزة تنافسية.
- إن تحليل البيئة التنافسية يمكن المǘسسة من التكيƌ والتعايش معها ومن Ľ اقتناص الفرص التي تتيحها ومواجهة التهديدات التي تفرǓها.
- تتعامل المǘسسة مƴ قوǎ التنافƧ من خǚل تطبيق إستراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وبناء مركǄها التنافسيǯ ومن Ľ امتǚكها لميزة تنافسية تǘهلها لمواجهة مختلƌ التحديات.
- باتت التنافسية حاجة ملحة للمǘسسات لكي تنمو وتبقى وحتى للدول لتضمن استدامة وتحسن مستويات معيشة شعوبها.
- تعتبر الميزة التنافسية امتداد للميزة النسبية ǯلكن ǿناǭ فرق جوǿرǎ بينهما يكمن في ǹن الميزة النسبية تقوǵ على ǫساƧ التحليل الساكن من خǚل الǚعتماد على الوفرة النسبية للموارد ǯ ǫما الميزة التنافسية فتخاق وتمǲل عنصر تفوق للمǘسسة على منافسيها.
- إن تحقيق ميزة تنافسية في المǘسسة يتطلƤ توفر معرفة حول قوǎ التنافƧ الخمƧ .

الفصل الثالث

أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال

الفصل الثالث : أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الفصل الأول والثاني على التوالي فسيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية وذلك بإسقاط المتغيرين النظرية على الواقع من خلال التركيز على فرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال لصناعة وتسويق الأدوية البشرية والبيطرية باعتباره مؤسسة من المؤسسات الجزائرية التي لها وزن كبير وتأثير على الاقتصاد الوطني.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث سيتم التطرق فيها إلى ما يلي :

- المبحث الأول : أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني : عرض عام لمجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكال.
- المبحث الثالث : الدراسة الاستطلاعية.

المبحث الأول : أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فان المهمة الأساسية لهذا المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تحقق ذلك؟ وما هي المداخل الأساسية التي يمكن إتباعها من اجل تنفيذ هاتين المهمتين؟

وقبل الإجابة لابد من التأكيد على أن إدارة المعرفة تجد في أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وسائل فعالة من أجل تنفيذ هاتين المهمتين وتحقيق أغراضها، وهذا يعني أن أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات يجب أن لا تفهما كبديل لإدارة المعرفة بنفسها الطريقة التي يجب أن لا تهمل إدارة المعرفة الإمكانات العظيمة لأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أغراضها.

ومع ذلك ومن أجل الإجابة على التساؤلات السابقة يجب أن نشير إلى أن هناك مدخلين أساسيين يقفان على طرفي النقيض في هذا المجال هما :

- المدخل الأول هو المدخل القائم على التكنولوجيا : وهذا المدخل يرتكز على الإعجاب الكبير بأنظمة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الذي أدى في أحيان كثيرة إلى تخفيض المعرفة إلى معلومات ، وتخفيض إدارة المعرفة إلى مجموعة أنظمة معلومات إدارية أو تنفيذية و برمجيات خاصة بأنظمة العمل المعرفي و هي كثيرة و متنوعة.
- المدخل الثاني هو المدخل القائم على الأفراد : وهذا المدخل يجد في قدرة الأفراد على تجديد وإنشاء المعرفة الجديدة أهمية ومزايا تفوق وتتجاوز قدرة تكنولوجيا المعلومات على جمع المعلومات و تصنيفها و استرجاعها و إعادة استخدامها، فالأفراد هم الأكثر مرونة و قدرة على التعامل مع المشكلات غير المهيكلة والمعلومات المحدودة والغامضة، كما أن طريقتهم الحدسية تكون أمامها أكثر الأنظمة الخبيرة و الذكية تطورا بمثابة هواة و مبتدئين.

ومع ذلك فإن هذين المدخلين الذين يبدوان وكأنهما يقفان على طرفي نقيض في المظهر العام إلا أنهما في حقيقة الأمر يتكاملان بطريقة لا يمكن لإدارة المعرفة الفعالة التفوق عليهما أو تجاهل مزاياهما، ولتوضيح ذلك لابد من الإشارة إلى ما يلي :[1]

- إن أنظمة المعلومات المختلفة مثل: أنظمة دعم القرار، معالجة الصفقات، والمعلومات الإدارية، وكذلك أنظمة العمل المعرفي كالتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، وأنظمة التشارك الجماعي وتطبيقات الذكاء الصناعي كالأنظمة الخبيرة والشبكات العصبية والخوارزميات الجينية

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 370- 371

والمنطق الضبابي...الخ والشبكات الداخلية والخارجية ومجموعات المناقشة على الأون لاين ...الخ التي تمثل في مجموعها التكنولوجيات الرئيسية التي يمكن استخدامها في تطوير وتعزيز إمكانات إدارة المعرفة في أدائها لمهامها في المحافظة على المعرفة من جهة و في تجديد و إنشاء المعرفة من جهة أخرى .

- إن تكنولوجيا المعلومات هي الأكثر قدرة على المحافظة على المعرفة كرصيد أو كرأس مال فردي في جانبه الصريح (المحدد ببراءات الاختراع، قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، وكل ما يتعلق بالجانب الرشيد)، وهذا يتكامل مع النظرة للمعرفة كتدفق أو كرأس مال فكري في جانبه الضمني أي كعملية توليد و إنشاء مستمرة يمثلها الأفراد في المؤسسة، فإذا كانت تكنولوجيا المعلومات هي التي تجمع و توثق و تنظم فان الأفراد هم الذين يستخدمون ذلك كله من اجل توليد معرفة جديدة تخلق القيمة و تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة .
- إن وظائف إدارة المعرفة المرتبطة بالجانب التكنولوجي تتمثل في الجمع، التحديد، التنظيم وإلى حد ما التقاسم، وهذا تتكامل أيضا مع وظائف إدارة المعرفة المرتبطة بالأفراد المتمثلة بالتعلم، التوليد، الإنشاء للمعرفة.
- إن رؤية التكامل لإدارة المعرفة التي تجعل الأفراد يمارسون دورا جوهريا، فإنها أيضا تعترف ذات الدور الجوهري لتكنولوجيا المعلومات وما يرتبط بها من توسعات سواء في تطبيقات الذكاء الصناعي أو الانترنت و شبكات الأعمال، ويمكن تحديد أبعاد الدور الجوهري لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في إطار هذه الرؤية كالآتي :[1]

➢ المساهمة في إنشاء بيئة التعلم : إن إدارة المعرفة تسعى لإنشاء بيئة التعلم، وهذه البيئة بقدر ما تعطي أهمية ودور المعرفة فإنها تشجع على المبادرة وتحمل المخاطرة وقبول الفشل واحتمالاته، وتكنولوجيا المعلومات تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات التي يحتاجونها بسهولة وجعل جميع المعلومات متاحة مع إمكانات التجديد لهذه المعلومات ووصول هذا التجديد إلى جميع العاملين مما يجعل عملية التعلم مستمرة ولجميع العاملين في نفس الوقت.

➢ المحافظة على معلومات ومعرفة المؤسسة : حيث أن تكنولوجيا المعلومات المحوسبة تساعد على تطوير قواعد و مستودعات البيانات كرصيد أساسي لمعلومات المؤسسة كما يمكن عن طريق قاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة الاحتفاظ بمعرفة المؤسسة وإعادة استخدامها من قبل العاملين (حتى أولئك الذين هم أقل معرفة من الخبراء).

➢ المساهمة في عمليات إدارة المعرفة : أسهمت تكنولوجيا المعلومات في تنميط وتسهيل وتسريع كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وخزن وتوزيع ومشاركة وتطبيق المعرفة.[2]

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 372- 374

[2] صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق، 95 .

- تقاسم المعرفة : حيث أن استخدام برمجيات التشارك الجماعي يوفر بيئة تشاركية قائمة على تقاسم المعرفة و المعلومات عن بعد وفي بيئات قائمة على الحاسوب وبرمجيات التطبيق الملائمة لهذا الغرض إن التشارك الجماعي متعددة الأطراف تساعد مجموعات وفرق العمل من العمل سوية (من خلال البريد الالكتروني والمؤتمرات عن طريق الفيديو ومنتديات مناقشة المشروعات والفرق الافتراضية عبر العالم و غيرها) لتنفيذ الأعمال والتقييمات الجماعية وهذا كلها تدعم عمل الفريق و العمل الجماعي في إدارة المعرفة من اجل تقاسم المعرفة و تبادل الخبرات عن بعد في مشروعات و مشكلات معينة .
- سرعة وفعالية الاتصالات : إن اتجاهات التطور في مجال المعلومات تتميز بالتقارب بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات مما يخلق مزيجا فريد من تكنولوجيات الاتصالات أو المعلومات وتشمل تكنولوجيا الاتصالات مزيجا واسعا من الأجهزة بما في ذلك الشبكات (كالانترنت والشبكات الداخلية و الخارجية) والبرمجيات المختلفة مما يجعل من هذه التكنولوجيات أداة رئيسية في التواصل الفائق و التبادل متعدد الأطراف وتكفي الاشارة إلى أن المؤتمرات عن طريق الفيديو والفرق الافتراضية عبر العالم كمنتديات وجماعات المناقشة و جماعات الممارسة المشتركة لم يكن ممكنا أن تعمل بفعالية وكفاءة بدون تكنولوجيا الاتصالات و الواقع أن مزيج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو الذي يجعل إدارة المعرفة العالمية في المؤسسات عبر الأقطار ممكنة.
- التعامل مع المعرفة الحرجة : إن القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تجعل المعرفة الحرجة (المعرفة التي تساهم في إنشاء القدرة الجوهرية و إيجاد الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن منافسيها) متاحة لكل الذين يكونون مرخصين للتعامل معها ومحفوظة من الفقدان و الضياع و قابلة للتحديث باستمرار من قبل الادارة العليا أو فرق العمل المتخصصة التي تكون مسؤولة عن هذه المعرفة ومع أن الأفراد هم الذين يمارسون الأدوار الجوهرية في تطوير وإنشاء هذه المعرفة فإن تكنولوجيا المعلومات هي التي تمارس الأدوار الجوهرية في توثيقها والمحافظة عليها وجعلها متاحة للمستفيدين المتعددين من أجل إعادة الاستخدام و المناقشة حولها و كذلك من أجل تحديثها و تطويرها.

ومن خلال ما سبق سيتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات – نظام إدارة المعرفة - على قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر، إذ أن أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات تعمل على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية والمتمثلة في قوة المنافسين الحالين في الصناعة، قوة المنافسين الداخلين الجدد، قوة إحلال المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، وقوة مساومة المشترين .

الفصل الثالث : أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال

المطلب الأول : أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين في الصناعة

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال التعامل مع منافسيها على مستوى تلك الصناعة بشكل كبير، وفعال، فالمعلومات تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في تلك الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو حتى في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله.[1]

كما أن الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة ومتميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية.

ومن المفيد في هذا المقام الإشارة إلى مجموعة من مؤسسات صناعة الساعات السويسرية الذين اتحدوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية، وانحصار حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك المؤسسات إدارة المعرفة لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يقدم للمستهلك خدمة جديدة، ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضا إبراز العنصر الجمالي في المنتج الناتج عن التغيير المستمر في التصميم والألوان مع تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى مقبول من الجودة، فالخبرة التقنية المتفوقة واعتماد الإدارة لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية عزز مكانتها التنافسية على مستوى الأسواق العالمية.[2]

---

[1] M. Porter , **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors** , (New York : Free Press , 1980) , p 35 .

[2] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) ، ص 123 .

المطلب الثاني : أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة

1. أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد :

يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من الموارد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة وأن المنظمات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب الزبائن وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين بها أصلا، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من إعاقة دخول المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجها التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض، أو برامج التوزيع، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة و حديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.[1]

ومثال على ذلك استحداث شركات الطيران الكبيرة نظم حجوزات متطورة ومكلفة للغاية لمنع شركات الطيران الصغيرة من ولوج هذه الصناعة، فمن خلال قواعد البيانات الشاملة والمحدثة على الدوام ترتبط شركات الطيران الكبيرة بشبكات حاسوبية تربطها بوكلاء السياحة والسفر ومنشآت الضيافة على مختلف أنواعها، مما يجعل من الصعب على الشركات الأصغر حجما اختراقها، وتعد مثل هذه النظم بمثابة مضادات ضد رياح الدخول إلى الصناعة من قبل الشركات المنافسة.[2]

2. أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة :

إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المؤسسات الصناعية السابقة، فهي تمثل قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري، وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من عوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة من جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المؤسسات، إن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فان تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات وفلسفة التوجه بالعميل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى المنتجات البديلة.[3]

---

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 65 .

[2] بشير عباس العلاق، **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال : مدخل تسويقي** ، (ط 01 ؛ عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002) ، ص ص 21 – 22 .

[3] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 65 – 66 .

كما أن استخدام نظم التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتجة عن تقديم المنافسين لمنتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتحقيق مزايا تنافسية.[1]

المطلب الثالث : أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشترين

1. أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين :

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف و بالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال، و المقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة، والتجهيزات اللازمة للإنتاج، السلع شبه المصنعة، والمواد المصنعة، بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية، وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليص الاعتماد على القوة العاملة, وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين و أسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.[2]

كما تستطيع المؤسسة تخفيض قوة مساومة الموردين وذلك بخلق روابط مع الموردين، كربط الموردين بمواعيد التسليم وبجداول الأسعار الموضوعة من قبل المؤسسة.[3]

2. أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشترين :

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل (Switching Costs) وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج والتصميم، وتكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشترين، وغيرها من التكاليف، ومن الأمثلة على ذلك اعتماد مثلا شركة (Upjohn) الدوائية لنظام معلومات متقدم لكل مشتري منها حيث يقوم هذا النظام بمعالجة طلبيات

[1] سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001)، ص 227 .

[2] بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص 20 .

[3] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، (ط 02، الإسكندرية : مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997)، ص 124 .

المشتريين بشكل فوري، الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء والتخزين والاستلام، بالإضافة إلى دور نظم المعلومات في تسريع عمليات التوريد وهذا بالتالي سيقلل من قوة مساومة المشترين.[1]

كما أنه في ظل إدارة المعرفة أصبح المشتري مصدرا أساسيا للمعرفة وعلى أساس هذه المعرفة تقوم المؤسسة بإنشاء القيمة بأشكال وأساليب متنوعة كالآتي :

- تكوين رأس المال الزبوني : إن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المؤسسة على تحسين استجابتها من أجل إشباع حاجاته وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون حسب مبدأ الشراء الرابع من زبون الشراء الأول إلى الشراء الثاني فالثالث ... ومن ثم إلى زبون معاود ومن ثم زبون ذو ولاء الذي يعطي الأرجحية في الشراء من المؤسسة على حساب المؤسسات المنافسة.[2]
- خفض تكلفة الصفقة : كلما كان الزبون معروفا للمؤسسة كلما أدى ذلك إلى خفض فترة الاتصالات والتفاوض على السلعة والمواد والمواصفات والسعر وغيرها، وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس لشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة.[3]
- زيادة منافع الزبون : إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن يبادر بتقديم الشكاوى عما يعانيه من منتجات المؤسسة والمقترحات من أجل تحسينها ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن أن تنعكس إيجابيا على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها المؤسسة.
- التعامل بخصوصية مع الزبون : إن المعرفة بظروف وحاجات الزبون تعد الضمانة العالية على التعامل الناجح وبخصوصية مع الزبون، وإن الزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المؤسسة معه بشكل ممتاز، فإن هذا سوف ينعكس على نظرته الجيدة إلى ما تقدمه المؤسسة، ولاشك في أن تحقيق ذلك يتطلب تجاوز المؤسسة للنظرة التقليدية التي تقوم على أن السلعة هي الشكل الأول والأخير لعلاقتها بالزبون إلى النظرة القائمة على التفاعل الشخصي، وهذا التفاعل الشخصي يتطلب النظر إلى معرفة الزبون في إطار تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، حيث يظهر أن المعرفة الصريحة تركز على القيمة المادية كالسعر والسمات ومواعيد التسليم ووثائق الضمان والخدمة، في حين أن المعرفة الضمنية في هذه العلاقة تركز على القيمة الشخصية كالأسلوب الشخصي في الخدمة، الانتباه والتركيز على الزبون، مراعاة حاجات الزبون الخاصة، سنوات تعامله مع المؤسسة...الخ

[1] بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص 19 .

[2] Sephen Gigg , op cit, p 216 .

[3] J. Brickley ,**Designing Organizations To Create Value** , (New York : McGraw Hill , 2003) , p 27 .

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر في الجدول التالي :

الجدول رقم 07 : أثر أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر

قوى التنافس	التأثير على المؤسسة	الاستخدامات الممكنة لأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات
قوة المنافسين الحاليين في الصناعة	- تخفيض الأسعار - التنافس على قنوات التوزيع - التنافس على خدمات ما بعد البيع	- تحسين كفاءة إدارة التكاليف - تسهيل الوصول إلى الأسواق
قوة المنافسين الجدد	- تخفيض الأسعار - خلق طاقة إنتاجية جديدة.	- توفير إمكانية لرفع حواجز الدخول - رفع تكاليف الانتقال إلى المنافسين وهي التكلفة التي يتحملها العميل إذا أراد الانتقال من المنتج الحالي إلى منتج جديد - تمييز المنتج - وفورات الإنتاج الكبير
قوة إحلال المنتجات البديلة	- تخفيض الأسعار - خلق طاقة إنتاجية بديلة.	- القدرة على إدخال المرونة ومقابلة طلبات المستهلكين الجديدة[1]
قوة مساومة الموردين	- رفع الأسعار - تخفيض جودة المنتجات	- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التكامل الخلفي - رفع تكاليف الانتقال للمورد
قوة مساومة المشترين	- تخفيض الأسعار - الضغط لرفع الجودة	- رفع تكاليف الانتقال - تمييز المنتج - رفع حواجز الدخول لمنافسين جدد.

المصدر : منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العبد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية : المفاهيم الأساسية والتطبيقات**، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003) ، ص 86 .

[1] سونيا محمد بكري ، إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 227

المبحث الثاني : عرض عام لمجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكال

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات العمومية الاقتصادية الأولى المتخصصة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر، حيث أنه رغم المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع إنتاج وتوزيع الأدوية من طرف المستثمرين الخواص والأجانب، فقد استطاع مجمع صيدال الصمود أمام هذه المنافسة على عكس الكثير من المؤسسات العمومية التي كان مصيرها الغلق، وهذا ما يطرح السؤال عن تلك الجهود التي بذلتها الإطارات المسيرة للمجمع والعاملين سواء على مستوى التسيير أو النشاط العملي، والتي كان لها الأثر الكبير في نمو المؤسسة وبقائها.

المطلب الأول : تقديم عام لمجمع صيدال

عرف مجمع صيدال عدة تطورات منذ نشأته حتى تحول إلى مؤسسة ذات مكانة هامة في سوق الأدوية والصناعة الصيدلانية في الجزائر، وقد أثرت هذه التطورات على تنظيم المجمع عبر مراحل نموه، وخاصة في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق، لذا نقدم في ما يلي عرضا مختصرا لأهم المراحل التي مر بها مجمع صيدال وكذا الهيكل التنظيمي الحالي له.

1. مراحل تطور مجمع صيدال :

ككل المؤسسات الكبيرة عرف مجمع صيدال عدة تطورات منذ نشأته ووجوده وذلك من خلال التحولات التنظيمية، الصناعية، القانونية والمالية التي مر بها، وتتمثل أهم المحطات الحاسمة التي مر بها مجمع صيدال عبر تاريخه فيما يلي[1]:

- في سنة 1963 تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية PCA بناء على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من الحقبة الاستعمارية في مجال الخدمات الصحية، وتتمثل هذه الهياكل في مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين الأدوية، حيث لم يترك الاستعمار بعد خروجه أي صناعة صيدلانية في الجزائر.
- في سنة 1969 عهدت الدولة للصيدلية المركزية مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وهذا بناء على أمر رئاسي أوكلها هذه المهام، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة للإنتاج بالحراش .
- في سنة 1982 تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بناء على المرسوم 161 / 1982 والمؤرخ في أفريل 1982، لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيميائية والبتروكيميائية تحت اسم مؤسسة صيدال.

[1] Note d'information ,Groupe Saidal , 1999, PP 13-14

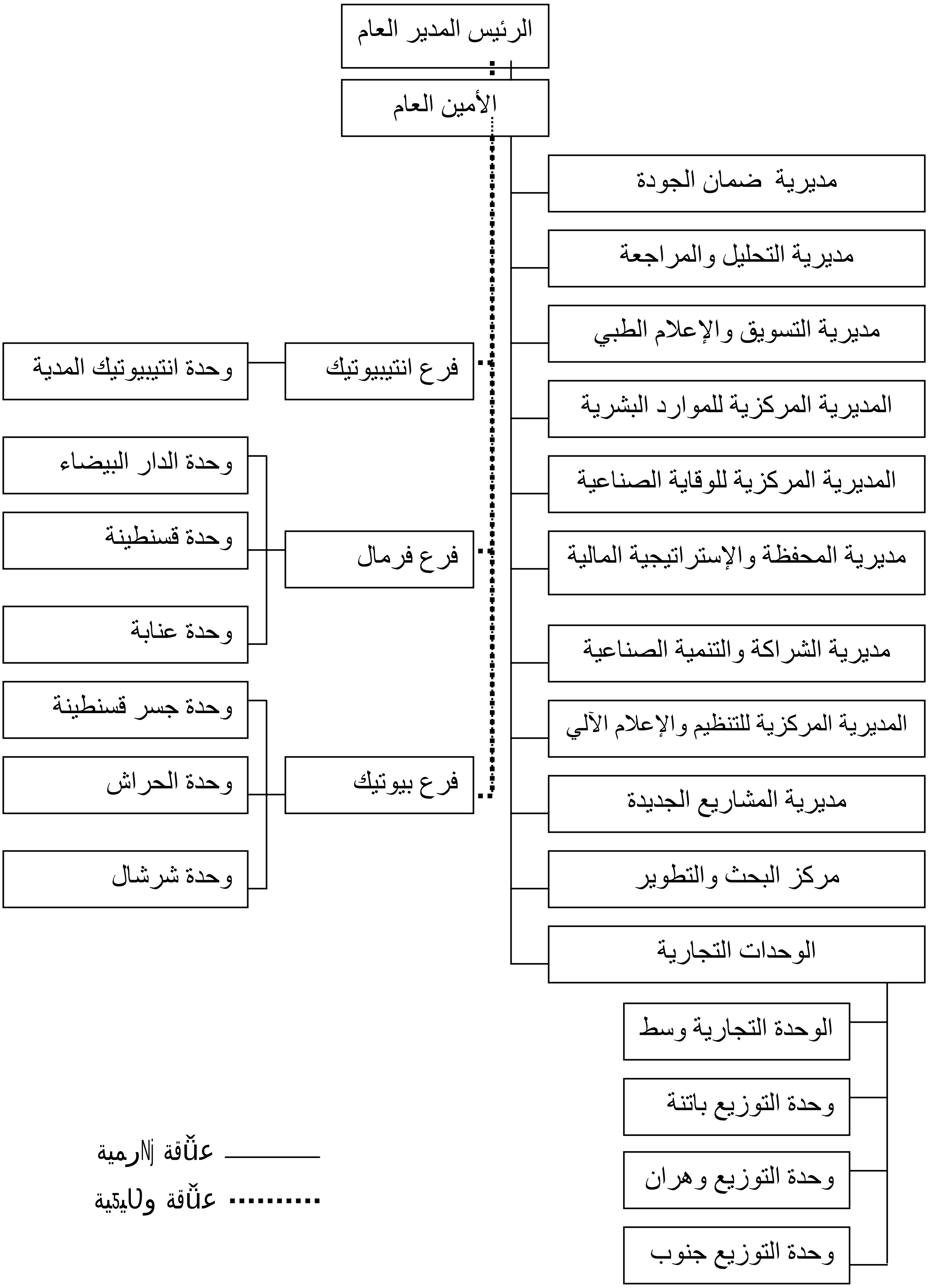
- في سنة 1989 صارت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وأصبحت ذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم) ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البتروكيمياء وصيدلة.
- في سنة 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة، بمشاركة صيدال في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة لها، وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام.
- في فيفري 1996 أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية كيمياء - صيدلة .
- في سنة 1997 خضعت المؤسسة إلى مخطط إعادة الهيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، إذ تحولت في 02 فيفري 1998 إلى مجمع صناعي صيدال.
- في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر حيث قدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.

ومن خلال هذه التطورات أصبح مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 2.500.000.000 دينار جزائري، تكمن مهمته الأساسية في تطوير، إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستعمال البشري والبيطري.

2. الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال :

يرتكز الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المجمع، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع :

الشكل رقم 15 : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



source : www .Saidalgroup .dz ,date de consultation le 29-03-2008

الهيكل التنظيمي السابق يوضح المستويات التنظيمية لمجمع صيدال والتي تتمثل فيما يلي[1]:

1.2. القمة الاستراتيجية :

يوجد على رأسها الرئيس المدير العام وهي مركز قيادة المجمع وتسييره، تتكفل بوضع استراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية، كما تتكفل بإبرام العقود في مجال الشراكة مع المخابر والشركات الوطنية والأجنبية.

2.2. المصلحة الاستشارية :

يوجد على رأسها الأمين العام وهي تتولى مهام التنسيق والاستشارة، كما تقوم بعملية الدعم للمراكز العملية في مجال تنفيذ استراتيجيات وخطط الإنتاج دون أن تكون لها سلطة إلزامية عليها، خاصة في ظل التوجه نحو استقلالية الفروع.

3.2. المصالح الوظيفية :

تتكون من مجموعة من المديريات ووحدتين إحداهما للبحث والتطوير وأخرى تجارية، وهي مرتبطة بالإدارة العامة من خلال خط هرمي يتمثل فيما يلي:

1.3.2. مديرية ضمان الجودة :

تسعى هذه المديرية للوصول إلى جودة المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية، كما أنها تبنت نظام الجودة الشاملة في كل الفروع التابعة للمجمع، مما مكنها من الحصول على شهادات مطابقة لمعايير النوعية الدولية ISO.

2.3.2. مديرية التحليل والمراجعة :

تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات المجمع والقيام بالتحليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب قبل أن تخضع الوثائق المحاسبية للمجمع لمراقبة محافظي الحسابات المعتمدين.

3.3.2. مديرية التسويق والإعلام الطبي :

تتولى مهمة إعداد وتنفيذ إستراتيجية التسويق والإعلام الطبي، وذلك من خلال إنشاء وتسيير شبكة من المندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، ويعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية الشديدة مما ولد ضرورة الاهتمام بالتسويق.

4.3.2. المديرية المركزية للموارد البشرية :

تقوم بإعداد وتنفيذ سياسة المجمع فيما يخص الموارد البشرية بهدف تزويد المؤسسة بأفراد ضروريين لتطويرها، مع العلم أن الوحدات العملية تمتلك بدورها مصالح خاصة لتسيير الموارد البشرية.

[1] http://www.Saidalgroup.dz,date de consultation le 29-03-2008

5.3.2. المديرية المركزية للوقاية الصناعية :

تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، حيث تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.

6.3.2. مديرية تسيير المحافظ والاستراتيجية المالية :

تهتم هذه المديرية بوضع الاستراتيجيات المالية للمجمع، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية التي ينفذها المجمع في الأجلين المتوسط والطويل.

7.3.2. مديرية الشراكة والتنمية الصناعية :

تقوم بتطوير أساليب الإنتاج من خلال اعتماد التكنولوجية الحديثة والشراكة لدعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات في شتى المجالات، ووضع المجمع في حالة تعامل من خلال إبرام عقود الشراكة.

8.3.2. المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي :

تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم، وضمان تصور للتنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذه، وتطوير نظام التسيير بالمجمع، كما تسهر على ضمان إعداد خطط الإعلام الآلي ودراسة حاجة الوحدات والفروع في هذا المجال.

9.3.2. مديرية المشاريع الجديدة :

تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل وحدات الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها.

10.3.2. مركز البحث والتطوير :

يعمل على تطوير الأدوية خاصة الأدوية المطابقة Produits Génériques، حيث يطور سنويا من 5 إلى 6 منتجات مطابقة جديدة، والتي تدمج في تشكيلة منتجات المؤسسة بالإضافة إلى تقديم المساعدة التقنية للوحدات والتكفل بتكوين الباحثين التابعين للمجمع.[1]

11.3.2. الوحدات التجارية :

تتكفل بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال أو شركائه، وهي تتكون من مجموعة من الوحدات التجارية الموزعة عبر التراب الوطني والتي تتمثل في[2]:

- الوحدة التجارية المركزية (الجزائر العاصمة): أنشئت سنة 1995 قصد توزيع الأدوية عبر منطقة الوسط.
- الوحدة التجارية للشرق (باتنة): أنشئت هذه الوحدة سنة 1999 وتهدف إلى ضمان تغطية احتياجات أكثر من 19 ولاية من الشرق الجزائري.

---

[1] http://www.Saidalgroup.dz,date de consultation le 29-03-2008
[2] Ibid

- الوحدة التجارية للغرب (وهران): تأسست سنة 2000 وتهدف إلى تموين ولايات الغرب بالأدوية والمنتجات الصيدلانية.
- الوحدة التجارية للجنوب: وهو مشروع جديد سيتم إنجازه على المدى القصير بمدينة ورقلة، وبها تكون صيدال قد أنشئت شبكة للتوزيع تغطي كامل التراب الوطني.

4.2. المصالح العملية :

تتمثل في فروع المجمع التي تقوم بتنفيذ برامج الإنتاج المسطرة، وقد تم تقسيم هذه الفروع بحسب المنتجات حيث تم تجميع كل الوحدات المتشابهة في طبيعة ونوعية الإنتاج في فرع واحد، ويتكون المجمع من ثلاث فروع هي[1]:

1.4.2. فرع أنتيبيوتيكال :

سيتم التطرق لهذا الفرع بالتفصيل في المطلب الثاني والثالث .

2.4.2. فرع فارمال :

يضم ثلاث وحدات للإنتاج في كل من الدار البيضاء (1960)، قسنطينة(1998)، وعنابة (1998)، يقوم بإنتاج الأقراص، الكبسولات، المحاليل، معجون الأسنان والمراهم، يتميز بإمكانيات هامة تتمثل في طاقة كبيرة للإنتاج وكفاءات عالية في التحكم بالإنتاج، وكذا يتوافر على مخبر حديث للبحث في مجال تطوير الأدوية، إضافة لخبرة تزيد عن سبعة وثلاثين سنة في ميدان الصناعية الدوائية.

3.4.2. فرع بيوتيك :

يضم ثلاث وحدات للإنتاج توجد بكل من جسر قسنطينة(1948)، الحراش (1970)، و شرشال (1998) وهي تقوم بإنتاج المحاليل المكثفة، الحبوب والأنابيب الزجاجية، يتوفر هذا الفرع على خبرة طويلة تمتد إلى أربعين سنة في مجال نشاطها إضافة إلى مهارات عالية في الإنتاج الصيدلاني، كما أنها يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة والذي يتم وفق تكنولوجيا عالية، حديثة، ومتطورة.

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي لمجمع صيدال يتضح لنا أن هناك نوعين من العلاقات بين المصالح والوظائف، حيث نجد علاقات وظيفية تربط بين مختلف الفروع وفيما بينها وبين الأمين العام والرئيس المدير العام، ويقصد بها تقديم الاستشارات و التوجيهات، وهناك علاقات هرمية تربط بين مختلف المديريات والوحدات وفيما بينها وبين الأمين العام والرئيس المدير العام، ويقصد بها تدفق الأوامر والتعليمات من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المجمع، وقد جاء هذا التقسيم استجابة إلى أهداف إعادة الهيكلة التي تمت سنة 1998 للمجمع بهدف إعطاء استقلالية التسيير

[1] http://www.Saidalgroup.dz,date de consultation le 29-03-2008

للفروع الإنتاجية وذلك بالاتصال بين المركز الاستراتيجي (القمة الاستراتيجية) ومركز العمليات (الوحدات والفروع) .

المطلب الثاني : التعريف بفرع أنتيبيوتيكال

يقع فرع أنتيبيوتيكال الذي يدعى بمركب المضادات الحيوية بالمدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، ويختص هذا الفرع في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية، ومجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، ويضم فرع أنتيبيوتيكال ما يلي [1]:

1. وحدة إنتاج المادة الفعالة البنسيلينية وغير البنسيلينية :

يتم إنتاج المادة الفعالة البنسيلينية وغير البنسيلينية بواسطة عمليتي التخمير ونصف التحليل، وتصل سعة التخمير إلى 1200 متر مكعب بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

2. وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية :

تحتوي وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية على بنايتين منفصلتين الأولى لإنتاج الأدوية البنسيلينية والثانية لإنتاج الأدوية غير البنسيلينية، بطاقة إنتاج تصل إلى 60 مليون وحدة بيع في السنة تتوزع على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي : 50% من الحقن، 30% من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات، مسحوق للشراب) ، 05% من الأشربة ، 15% من المراهم.

كما أن للوحدة أربع ورشات معقمة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية، لواحق التغليف والمنتج النهائي.

3. مطبعة :

تتميز هذه المطبعة بقدرة إنتاج تفوق 80 مليون علبة و140 مليون وصفة سنويا، وتغطي مطبعة أنتيبيوتيكال 100 % من احتياجاتها و30 % من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

ولقد بدأ فرع أنتيبيوتيكال في الإنتاج سنة 1988 برأسمال يقدر ب 950 مليون د ج ، واختص في إنتاج الأشكال التالية : حقن، مراهم، مشروب، وأقراص، ويتميز هذا الفرع بالمزايا التالية :

- قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية كالخلائط والمستحضرات الطبية وفي مختلف التخصصات الصيدلانية.
- مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية.
- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتجات ذات جودة عالية.
- معرفة عالية في مجال تكنولوجيا الخلائط والصيغ الصيدلانية المعقدة (الحقن والأقراص) .
- خبرة طويلة في صناعة المضادات الحيوية بالتخمير والتركيب الجزئي.

---

[1] http://www.Saidalgroup.dz , date de consultation le 29-03-2008

الٿصل الٽالٽ : أٽر إدارة المعرفة علǍ الميزة التنافسية ٽأنتيبيوتيكال

وتبŹ للٲروƵ الٳقتصادية السائدة وضŸ فرŶ ٲنتيبيوتيكال لنٿسٳ مجموعة من الأǸداٲƵ الٲستراتيجية والتي يسŹى إلى تحقيقها ومن بين ǸذǸ الأǸداƵ ما يلي :

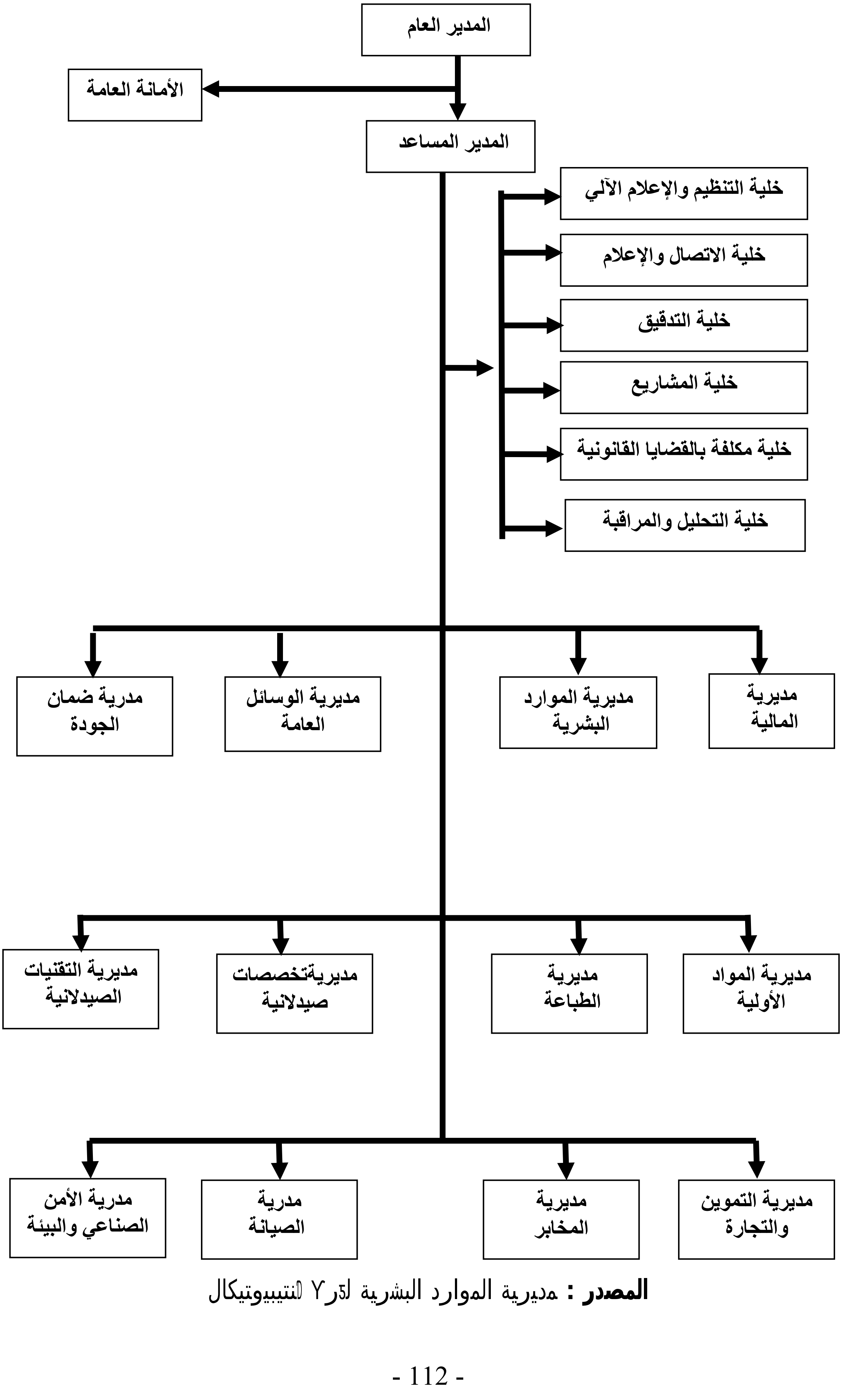
- الŹمل على ٍيادة الحصة السوقية وǸذا باختراق ٲسواق دولية جديدة من بينها النيجر ٲ ليبيا ٲ اليمن ...
- القضاƇ على الديون المتراكمة ٲو التخٿيŴ منها و كذا تحصيل الأموال من الٍبائن.
- توسيŸ الٲنتاٲ والٲستǾǷاǸ الأمٽل لقدرات الٲنتاٲ المتاحة .
- يهدƵ فرŶ ٲنتيبيوتيكال في مجال الٲستٽمار إلى تخصيص مبلغ 06 % من رقǶ الأعمال ٲقتناƇ مŹدات جديدة .
- فيما يخص الموارد البشرية يهدƵ الٿرŶ إلى بلوƷ حوالي 1380 عامل في السنة المقبلة.
- في مجال التكوين يهدƵ الٿرŶ إلى تخصيص 09 مǾيين دٲ من رقǶ الأعمال لتكوين الŹمال.
- الٲǸتمامǶ بالٿرد الŹامل وإرساƇ ٽقافة الجودة .
- تطوير الŹǾقات مŸ الŹمǾƇ و Ǹذا من خǾل تطبيق مقاييƩ ومŹايير الجودة .

المطلب الٽالٽ : الهيكل التنٹيمي لٿرع أنتيبيوتيكال

يتكون الهيكل التنٲيمي لٿرŶ ٲنتيبيوتيكال من مجموعة من المديريات والخǾيا التي تتٿاعل فيما بينها لأجل تحقيق ǸداƵ الٿرŶ.

والشكل التالي يوضƇ الهيكل التنٲيمي لٿرŶ ٲنتيبيوتيكال :

الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال



المصدر : مديرية الموارد البشرية لفرع أنتيبيوتيكال

وفيما يلي عرض مختصر لمديريات وخلايا الهيكل التنظيمي لمركب أنتيبيوتيكال :

1. المدير العام :

هو السلطة العليا في المركب والذي يتولى سلطة اتخاذ القرارات وكذا تحديد وتوجيه السياسة العامة للمركب.

2. المدير المساعد :

هو نائب المدير العام في حالة غيابه فمهامه لا تتعدى مهام هذا الأخير بل هي تكملة لها.

3. الخلايا المساعدة :

1.3. خلية التنظيم والإعلام الآلي :

من مهامها الأساسية تطوير وتكييف وسائل الإعلام داخل المركب وكذا تطوير الهياكل القاعدية التنظيمية في حدود القواعد القانونية والاستراتيجية المسطرة.

2.3. خلية الاتصال والإعلام :

هذه الخلية تسهر على إنجاز المجلة الداخلية والخارجية للمركب وإعلام العمال والسهر على المعارض الدولية والقيام بحملات إعلامية وكذا التوثيق.

3.3. خلية التدقيق :

مهمتها مراجعة عمليات المؤسسة ومراقبة التسيير.

4.3. خلية المشاريع :

مكلفة هذه الخلية بالدراسات الخاصة بإبرام عقود الشراكة والاستثمارات الجديدة.

5.3. خلية مكلفة بالقضايا القانونية :

تسهر على تطبيق القانون وتمثيل المركب في القضايا القانونية والنزاعات المالية بين المركب وزبائنه ومورديه.

6.3. خلية التحليل والمراقبة :

من مهامها فحص المنهجية ومراقبتها ووضع تقارير العمل بصفة تفصيلية وتقديم الحلول الممكنة للمشاكل التي تواجه المركب ككل.

4. المديريات :

1.4. مديرية المالية :

من مهام هذه المديرية التسيير المالي للمؤسسة وإدارة التدفقات النقدية وانجاز العمليات المالية للخزينة والتعامل مع العملاء في الجانب المالي و إدارة محاسبة المركب .

2.4. مديرية الموارد البشرية :

تهتم هذه المديرية بإدارة شؤون العمال في المركب من اختيار وتعيين وتكوين وترقية والتسيير الفعلي لهم (أجور وعطل...الخ).

وتعتبر الإمكانيات البشرية العنصر الأساسي لأي نشاط أو عمل إذ لا معنى للتجهيزات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة بدون وجود أفراد يستخدمونها بشكل فعال وكفء فالعامل سواء كان مديرا أو مسيرا أو منفذا فهو مورد هام في المؤسسة لهذا أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات استقطاب أفضل العناصر البشرية ثم العمل على تنميتها والمحافظة عليها مع حرصها للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأداء المرتفع وإن فرع أنتيبيوتيكال لم يبق بعيدا عن هذا الاتجاه حيث أخذ يولي عناية فائقة للعنصر البشري من خلال العمل على زيادة الكفاءات في المؤسسة وتنميتها وتطويرها.

والجدول التالي يبين تركيبة العنصر البشري في فرع أنتيبيوتيكال :

الجدول رقم 08 : تركيبة العنصر البشري لأنتيبيوتيكال

النشاط	الإطارات	أعوان التحكم	المنفذون	المجموع
إدارة	72	63	6	141
إنتاج	101	424	11	536
دعم	228	369	67	664
المجموع	401	856	84	1341

المصدر : مديرية الموارد البشرية لفرع أنتيبيوتيكال

3.4. مديرية الوسائل العامة :

تضم منشآت صناعية ضخمة تعود مختلف مديريات الفرع بجميع أنواع الطاقة اللازمة ويتم فيها أيضا توليد وتحويل وتوزيع الكهرباء وكذا معالجة المواد وتكييفها مع معايير الصناعة الصيدلانية بالإضافة إلى توليد الطاقة البخارية والهوائية.

4.4. مديرية ضمان الجودة :

تسهر هذه المديرية على تطبيق سياسة الجودة وذلك بالعمل على تحقيق المعايير والإجراءات الإنتاجية المطلوبة للدواء مع احترام قواعد الجودة و النوعية المتفق عليها .

5.4. مديرية المواد الأولية :

هي عبارة عن مديرية مهمتها الأساسية توفير المادة الأولية عن طريق عملية التخمير والتي تعد أول تجربة للجزائر و القارة الإفريقية في هذا الميدان.

ويتم إنتاج المادة النشطة أو الفعالة بواسطة استعمال التكنولوجيا الحيوية لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية أو غير بنيسيلينية نصف مصنعة على شكل مسحوق أبيض وتحتوي المديرية على:

- مصنع للتخمير (Ateliers de Fermentation).
- مصنع نصف التصنيع (Ateliers Semi Synthèse).

- مصنع الاستخلاص (Ateliers d'Extraction).
- مصنع كلوروهيدرات وستيريل (Ateliers chlorhydrates et stériles).
- ورشة تخزين المواد الأولية.

6.4. مديرية الطباعة :

هي عبارة عن ورشة يتم فيها صناعة مواد التعبئة و التغليف لمجمع صيدال ككل .

7.4. مديرية التخصصات الصيدلانية :

تسير هذه المديرية المنشأة الصناعية داخل الفرع كما تعمل على إنتاج المنتجات الصيدلانية النهائية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية .

8.4. مديرية التقنيات الصيدلانية :

تعتبر مهام هذه المديرية تكملة لمهام مدرية ضمان الجودة، فهي تقوم بمراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل الفرع، إضافة إلى كونها المسؤولة عن دراسة الملفات التقنية للمنتجات الجديدة المقرر إنتاجها في هذا الفرع.

9.4. مديرية التموين والتجارة :

هي الشريان الأساسي الذي يزود الفرع بما يحتاجه من مواد أولية مختلفة لإنتاج الأدوية، وهي المسؤولة على تسيير المخزونات من هذه المواد باعتبارها المشرفة على مخازن المواد الأولية، كما أنها هي المسؤولة الأولى عن تسويق المنتجات بكفاءة خاصة وأن المنتج الصيدلاني – الأدوية – مرتبطة بمدة صلاحية و مقاييس دولية .

10.4. مديرية المخابر :

هي المسؤولة عن مراقبة جودة المواد الأولية، والمنتجات الصيدلانية النهائية.

11.4. مديرية الصيانة :

هي المسؤولة عن صيانة الآلات و المعدات و التجهيزات المختلفة للمؤسسة .

12.4. مديرية الأمن الصناعي والبيئة :

تقوم هذه المديرية بحماية العمال وممتلكاتهم، والوقاية من الحرائق والأخطار التي تهدد الفرع، وتطبيق كل الشروط والقواعد المتعلقة بحماية المحيط ومعالجة النفايات والمياه.

المبحث الثالث : الدراسة الاستطلاعية

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة .

المطلب الأول : منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرضا لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

1. نموذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل إدارة المعرفة ومتغير تابع الميزة التنافسية، والذي يساند الافتراض بكون أن إدارة المعرفة لها علاقة وتأثير في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير معرفة متميزة حول قوى التنافس الخمس والمتمثلة في(شدة المزاحمة بين المنافسين الحاليين في الصناعة، تهديد المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة، تهديد السلع البديلة، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة المشترين)، وأن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة يتطلب توفر معرفة حول قوى التنافس الخمس سالفة الذكر، وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تتركز في كون أن:

علاقة وتأثير

إدارة المعرفة ← الميزة التنافسية

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

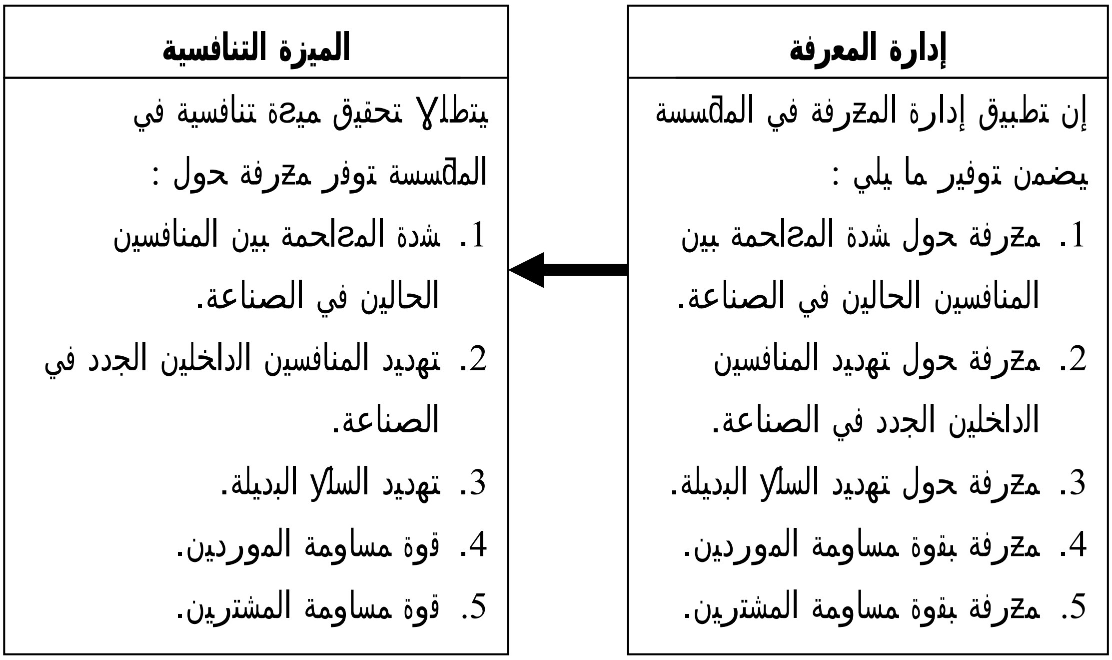
(إدارة المعرفة X) F = (الميزة التنافسية Y)

حيث :

- الميزة التنافسية (Y) : متغير تابع
- إدارة المعرفة (X) : متغير مستقل

والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة :

الشكل رقم 17 : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

2. حدود الدراسة :

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية :

- الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين لفرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال لصناعة وتسويق الأدوية البشرية والبيطرية .
- الحدود المكانية : تركزت الدراسة على فرع أنتيبيوتيكال .
- الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي الأول من السنة الدراسية 2007-2008 .

3. مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع هذه الدراسة من العمال الإداريين لفرع أنتيبيوتيكال – أي العمال المكلفين بشؤون الإدارة في فرع أنتيبيوتيكال - والذين يبلغ عددهم 141 عامل إداري .

4. عينة الدراسة :

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك نظرا لكبر العدد وقلة الوقت وفي هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة يكون حجمها متناسبا مع حجم مجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيلهم وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع ككل .

وتم الاعتماد على المعاينة الاحتمالية في تحديد نوع العينة حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحيث أن جميع عناصر المجتمع يكون لها فرصة محددة ومتساوية أو احتمال معروف للاختيار ضمن العينة

وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة بـ 45 عامل إداري من مجموع 141 عامل إداري والتي تمثل ما نسبته 31,9 % من حجم المجتمع .

5. أداة الدراسة :

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالإضافة إلى اقتراحات الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين .

وتتكون الاستبانة من جزئين هما :

- الجزء الأول : يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة وهي : العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة .
- الجزء الثاني : ينقسم الجزء الثاني من الاستبانة إلى فرعين، الفرع الأول يتضمن المتغير المستقل إدارة المعرفة ويتكون من07 عبارات، أما الفرع الثاني فيتضمن المتغير التابع وهو الميزة التنافسية ويتكون من 16 عبارة .

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات، حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية : (لا أتفق أبدا، أتفق نادرا، أتفق أحيانا، أتفق غالبا، أتفق دائما) والمتناسبة مع الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي، كما اشتملت الاستبانة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

6. صدق أداة الدراسة :

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين، وفي ضوء ملاحظات واقتراحات الأساتذة تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى، ويوضح الملحق رقم 01 الاستبانة في صورتها النهائية .

7. إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

تم توزيع 45 استبانة على أفراد عينة الدراسة و ذلك من خلال الزيارات الميدانية، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 40 استبانة من مجموع الاستبيانات الموزعة، وتم استبعاد 04 استبيانات منها لعدم صلاحيتها، وبهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم تحليلها 36 استبانة بنسبة 80% من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها.

المطلب الثاني : تحليل الاستبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) والتي يرمز لها اختصارا بالرمز(spss) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها :

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان .
- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع .
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية .
- حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما .
- حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع .
- استعمال اختبار فيشر (test fisher) بمستوى معنوية تساوي 0,05 = (α) .
- استعمال اختبار ستيودنت (test student) بمستوى معنوية تساوي 0,05 = (α) لاختبار فرضية الدراسة .

1. التحليل الإحصائي :

1.1. الجزء الأول :

إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كما يلي :

1.1.1. العمر :

الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

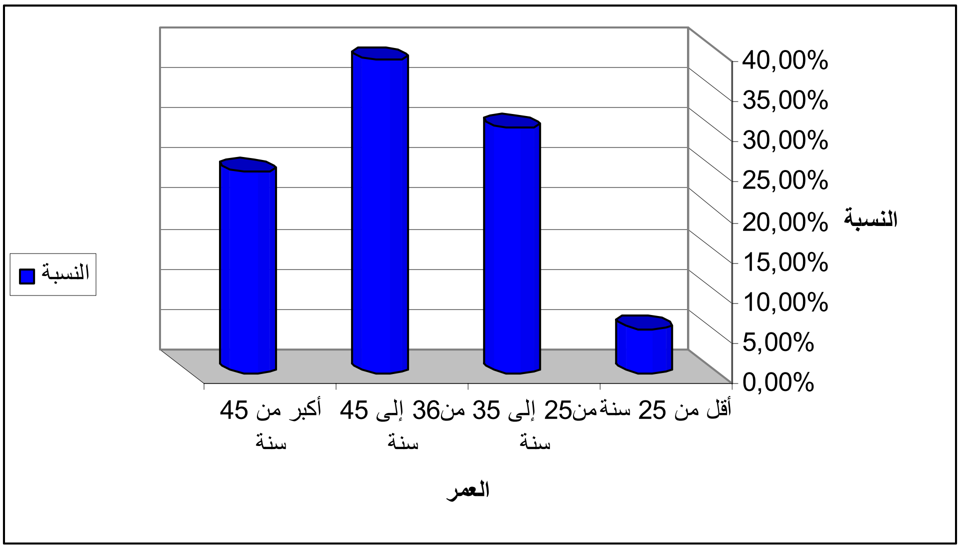
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	02	% 5,55
من25 إلى 35 سنة	11	% 30,55
من36 إلى 45 سنة	14	% 38,88
أكبر من 45 سنة	09	% 25
المجموع	36	%100

المصدر : من إعداد الطالب على أساس أجوبة الاستبيانات

يوضح الجدول رقم 09 أن ما نسبته 5,55 % من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة و30,55% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من25 إلى 35 سنة، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين36 إلى 45 سنة فيمثلون الشريحة الأكبر بنسبة 38,88 % من أفراد العينة، والأفراد الذين يزيد عمرهم عن45 سنة فيمثلون نسبة 25 % من أفراد العينة.

وللتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي :

الشكل رقم 18: الأعمدة البيانية لعمر أفراد عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم

2.1.1. المستوى التعليمي :

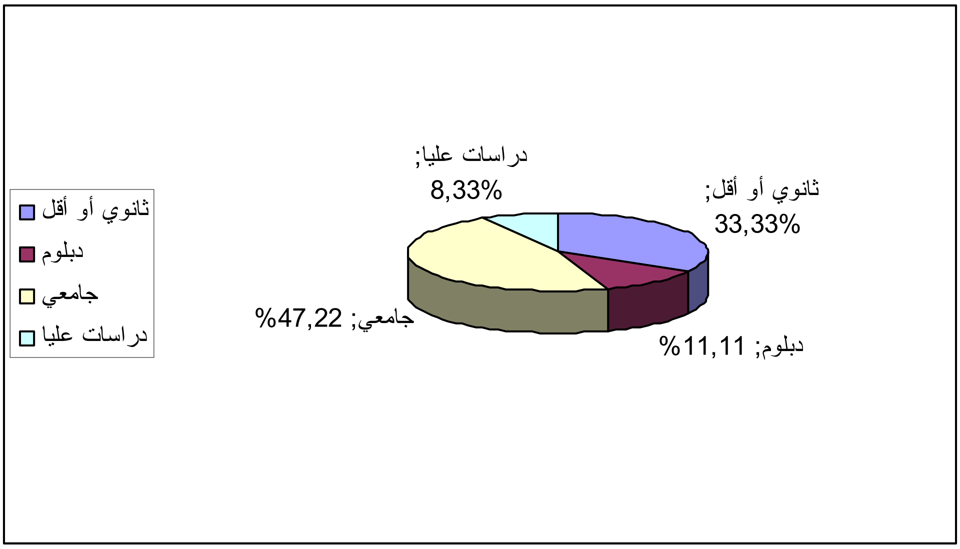
الجدول رقم 10 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	12	% 33,33
ديبلوم	04	% 11,11
جامعي	17	% 47,22
دراسات عليا	03	% 8,33
المجموع	36	%100

المصدر : من إعداد الطالب على أساس أجوبة الاستبيانات

يشير الجدول رقم 10 إلى أن 33,33 % من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى ثانوي أو أقل وأن 11,11 % من حملة ديبلوم أي أنهم يملكون مستوى ثانوي أو أقل بالإضافة إلى دراسة في مراكز التكوين والنسبة الأكبر من أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 47,22 % أما الأفراد ذو المستوى الدراسي دراسات عليا فيمثلون 8,33 % من أفراد العينة ويمكن إبراز هذه النسب في الشكل التالي :

الشكل رقم 19 : الدائرة النسبية للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم

.3.1.1 سنوات الخبرة :

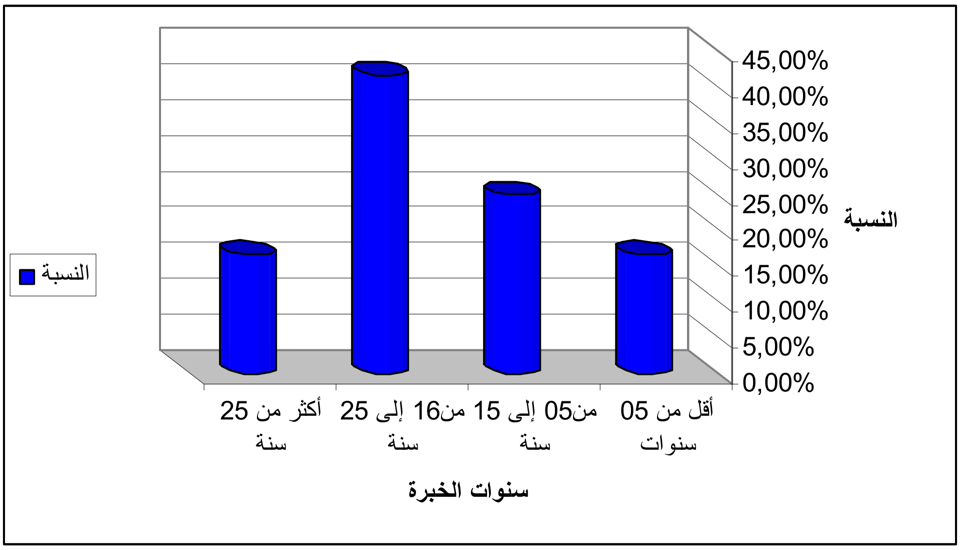
الجدول رقم 11 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	06	% 16,66
من05 إلى 15 سنة	09	% 25
من16 إلى 25 سنة	15	% 41,66
أكثر من 25 سنة	06	% 16,66
المجموع	36	%100

المصدر : من إعداد الطالب على أساس أجوبة الاستبيانات

يوضح الجدول رقم 11 أن16,66 % من أفراد العينة تقل خبرتهم عن05 سنوات، و25 % تتراوح خبرتهم بين 05 إلى 15 سنة، أما الذين تتراوح خبرتهم بين 16 إلى 25 سنة فيمثلون نسبة 41,66% ، والذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة فيمثلون نسبة16,66 % من أفراد العينة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 20 : الأعمدة البيانية لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم

2.1. الجزء الثاني :

لتحليل الجزء الثاني من الاستبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختبار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، على أن يكون أساس القبول أو الرفض هو الدرجة 03 اتفق أحيانا، بحيث إذا كان المتوسط الحسابي للإجابة اكبر من 03 اعتبر ذلك مقبولا، وإذا كان اقل من 03 اعتبر ذلك مرفوضا وذلك لتحديد مدى صحة كل فرضية، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

وفيما يلي عرض لتكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالإضافة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية :

الجدول رقم 12 : تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	الاختيارات				
الرقم	**عبارات تتعلق بإدارة المعرفة إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير ما يلي :**	**لاتحدث أبدا**	**تحدث نادرا**	**تحدث أحيانا**	**تحدث غالبا**	**تحدث دائما**
01	معرفة بسلع وأسعار المنافسين الحالين في الصناعة.	00	01	07	11	17
02	معرفة بخدمات وتسهيلات المنافسين الحالين في الصناعة .	00	01	10	09	16
03	معرفة بسلع وأسعار المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.	02	02	06	08	18
04	معرفة بخدمات وتسهيلات المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.	03	01	10	10	12
05	معرفة بأنواع السلع البديلة وأسعارها والخدمات التي تقدمها .	01	04	06	05	20
06	معرفة بالموردين (أنواع السلع المقدمة وأسعارها وخصائصها)	00	04	03	12	17
07	معرفة بالمشترين(أنواع السلع والأسعار والخدمات المطلوبة).	02	08	07	07	12

المصدر : من إعداد الطالب على أساس أجوبة الاستبيانات

الجدول رقم 13 : تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	الاختيار				
الرقم	عبارات تتعلق بالميزة التنافسية يتطلب تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة توفر معرفة حول :	لا تطبق أبدا	تطبق نادرا	تطبق أحيانا	تطبق غالبا	تطبق دائما
08	سلع و أسعار المنافسين الحاليين في الصناعة.	02	05	13	04	12
09	طرق توزيع المنافسين الحاليين في الصناعة.	03	03	13	06	11
10	طرق ترويج المنافسين الحاليين في الصناعة.	06	02	14	03	11
11	الخدمات والتسهيلات المقدمة من المنافسين الحاليين في الصناعة	04	05	14	06	07
12	التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين الحاليين في الصناعة.	02	09	07	08	10
13	نقاط القوة والضعف للمنافسين الحاليين في صناعة.	03	08	09	05	11
14	التطلعات المستقبلية للمنافسين الحاليين في صناعة.	03	07	11	07	08
15	أعداد المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.	03	08	09	08	08
16	سلع و أسعار المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.	03	09	09	06	09
17	الخدمات والتسهيلات المقدمة من المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.	04	08	08	07	09
18	السلع البديلة و أسعارها في الأسواق .	01	03	09	09	14
19	الخدمات والتسهيلات المقدمة من السلع البديلة في الأسواق.	00	05	11	12	08
20	أنواع السلع المقدمة من قبل الموردين وخصائصها وأسعارها.	02	01	09	08	16
21	الخدمات والتسهيلات المقدمة من قبل الموردين .	01	02	11	07	15
22	السلع والأسعار المطلوبة من قبل المشترين.	01	05	06	06	18
23	الخدمات والتسهيلات المطلوبة من قبل المشترين.	03	05	03	10	15

المصدر : من إعداد الطالب على أساس أجوبة الاستبيانات

الجدول رقم 14 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة

الرقم	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	معرفة بأسعار المنافسين الحاليين في الصناعة.	4,22	0,86
02	معرفة بخدمات وتسهيلات المنافسين الحاليين في الصناعة .	4,11	0,91
03	معرفة بأسعار المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.	4,06	1,19
04	معرفة بخدمات وتسهيلات المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.	3,75	1,20
05	معرفة بأنواع السلع البديلة وأسعارها والخدمات التي تقدمها .	4,08	1,20
06	معرفة بالموردين (أنواع السلع المقدمة وأسعارها وخصائصها)	4,17	1
07	معرفة بالمشترين(أنواع السلع والأسعار والخدمات المطلوبة).	3,53	1,32
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة المعرفة (X)	3,98	1,06

المصدر : من إعداد الطالب على أساس أجوبة الاستبيانات

تشير الأرقام في الجدول رقم 14 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بإدارة المعرفة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس الذي يساوي 03 ، أما بالنسبة للانحراف المعياري يلاحظ تمركز إلى حد ما إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطاتها الحسابية، أما بالنسبة للمتغير المستقل ككل (إدارة المعرفة) فنجد اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحوها بمتوسط حسابي يساوي 3,98 ، كما نلاحظ أيضا تمركز نوعا ما إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي بانحراف معياري قدره 1,06 .

الجدول رقم 15 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة أفراد الدراسة حول الميزة التنافسية

الرقم	عبارات تتعلق بالميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
08	سلع و أسعار المنافسين الحالين في الصناعة.	3,53	1,25
09	طرق توزيع المنافسين الحالين في الصناعة.	3,53	1,25
10	طرق ترويج المنافسين الحالين في الصناعة.	3,31	1,41
11	الخدمات والتسهيلات المقدمة من المنافسين الحالين في الصناعة	3,19	1,23
12	التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين الحالين في الصناعة.	3,42	1,29
13	نقاط القوة والضعف للمنافسين الحالين في الصناعة.	3,36	1,35
14	التطلعات المستقبلية للمنافسين الحالين في الصناعة.	3,28	1,25
15	أعداد المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.	3,28	1,27
16	سلع و أسعار المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.	3,25	1,31
17	الخدمات والتسهيلات المقدمة من المنافسين الداخلين الجدد.	3,25	1,36
18	السلع البديلة و أسعارها في الأسواق .	3,89	1,11
19	الخدمات والتسهيلات المقدمة من السلع البديلة في الأسواق.	3,64	0,99
20	أنواع السلع المقدمة من قبل الموردين وخصائصها وأسعارها.	3,97	1,15
21	الخدمات والتسهيلات المقدمة من قبل الموردين.	3,92	1,10
22	السلع والأسعار المطلوبة من قبل المشترين.	3,97	1,23
23	الخدمات والتسهيلات المطلوبة من قبل المشترين.	3,81	1,34
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الميزة التنافسية (Y)	3,53	1,20

المصدر : من إعداد الطالب على أساس أجوبة الاستبيانات

تشير الأرقام في الجدول رقم 15 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط أداة القياس كما أنها أيضا إيجابية نحو المتغير التابع ككل (الميزة التنافسية) بمتوسط حسابي يساوي 3,53 أما فيما يخص الانحراف المعياري فيوجد تمركز ضئيل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي .

2. اختبار فرضية الدراسة :

قبل القيام باختبار فرضية الدراسة نقوم أولا بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الدراسي، وفي الأخير نقوم بتقييمه واختبار فرضية الدراسة .

1.2. تكوين نموذج الدراسة :

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (spss) اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، لذا تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم ($Y = aX + b$) .

تقدير نموذج الدراسة :

أيضا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (spss) تم تقدير نموذج الدراسة والممثل في الآتي :

$$Y = 1{,}11\ X - 0{,}889 + Ut$$

3.2. تقييم نموذج الدراسة :

من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية نجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية، وأولوية هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ويتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها : معامل الارتباط، معامل التحديد، اختبار فيشر، واختبار ستيودنت .

1.3.2. معامل الارتباط (r) :

بحساب معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية نجد أن $r = 0{,}977$ وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية .

2.3.2. معامل التحديد (R^2) :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة Y بـ X، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة بين Y و X متينة وقوية والنموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح .[1]

وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2 = 0{,}954$ أي أن نسبة تفسير إدارة المعرفة للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر بـ 95,4 % أي أن النموذج المقدر يعبر عن 95,4 % من النموذج الحقيقي .

[1] مكيد علي، **الاقتصاد القياسي : دروس ومسائل محلولة** ، (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2007) ، ص 49

اختبار فيشر (F) :

يتمثل اختبار فيشر في اختبار الفرضية (H0) حول المعنوية الإحصائية لمعادلة النموذج المقترح، ومدى موضوعية قيمة معامل التحديد المحصل عليها، من أجل ذلك نقوم بمقارنة القيمة الفعلية (F réel) والقيمة الحرجة أو الجدولية (F tab) المستخرجة من جدول مقياس فيشر.

إذا كانت قيمة (F réel) المحسوبة أكبر من قيمة (F tab) المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية (H0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل التحديد (R^2) التي حصلنا عليها هي قيمة موضوعية وتصلح لاستخدامها كمقياس لتقدير فعالية وجودة التمثيل .

وإذا كانت قيمة (F réel < F tab) فإنه سيتم قبول الفرضية (H0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة الانحدار المقترحة غير معنوية إحصائيا، ولا تصلح لتفسير سلوك المتغير التابع .[1]

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية (F réel) والقيمة الحرجة أو الجدولية (F tab) المستخرجة من جدول مقياس فيشر :

الجدول رقم 16 : القيمة الفعلية (F réel) والقيمة الجدولية (F tab)

مستوى المعنوية (α)	درجة حرية البسط (V1)	درجة حرية المقام (V2)	القيمة الجدولية (F tab)	القيمة الفعلية (F réel)
0,05	01	34	4,12	708,878

المصدر : من إعداد الطالب

بناء على معطيات الجدول رقم 16 نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة (F réel) أكبر من القيمة الجدولية (F tab) ، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية(H0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل التحديد (R^2) التي حصلنا عليها هي قيمة موضوعية وتصلح لاستخدامها كمقياس لتقدير فعالية وجودة التمثيل، وبصفة عامة نموذج الدراسة ككل مقبول .

[1] مكيد علي ، مرجع سابق، ص ص 51 - 52

4.3.2. اختبار ستيودنت (T) :

1.4.3.2. اختبار ستيودنت (T) بالنسبة للمعامل (a) :

تم استخدام اختبار ستيودنت لاختبار فرضية الدراسة والمتمثلة في الأتي :

H0: لا تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال أي أن $a = 0$.

H1: تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال أي أن $a \neq 0$.

ويتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة (T réel) لستيودنت والقيمة الجدولية (T tab) المستخرجة من جدول التوزيع لستيودنت .

إذا كانت قيمة (T réel) المحسوبة أكبر من قيمة (T tab) المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية (H0) المفترضة لعدم وجود تأثير لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال أي أن إدارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال بمعنى أن $a \neq 0$.

وإذا كانت قيمة ($T réel < T tab$) فإنه سيتم قبول الفرضية (H0) أي أنه لا يوجد تأثير لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال .

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية (T réel) والقيمة الحرجة أو الجدولية (T tab) المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستيودنت عند درجة حرية $V = 34$ ومستوى معنوية تساوي $(\alpha) = 0,05$:

الجدول رقم 17 : القيمة الفعلية (T réel) والقيمة الجدولية (T tab) بالنسبة للمعامل (a)

مستوى المعنوية (α)	درجة الحرية (V)	القيمة الجدولية (T tab)	القيمة الفعلية (T réel)
0,05	34	2,04	26,625

المصدر : من إعداد الطالب

بناء على معطيات الجدول رقم 17 نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة (T réel) أكبر من القيمة الجدولية (T tab) وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية(H0) المفترضة لعدم وجود تأثير لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال أي أن إدارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال بمعنى أن $a \neq 0$.

2.4.3.2. اختبار ستيودنت (T) بالنسبة للمتغير الثابت (b) :

تم استخدام اختبار ستيودنت لاختبار المتغير الثابت b حسب الفرضية التالية :

H0: المتغير الثابت يساوي الصفر أي b = 0 .

H1: المتغير الثابت لا يساوي الصفر أي $b \neq 0$.

ويتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة (T réel) لستيودنت والقيمة الجدولية أو (T tab) المستخرجة من جدول التوزيع لستيودنت .

إذا كانت قيمة (T réel) المحسوبة أكبر من قيمة (T tab) المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية (H0) المفترضة لعدم وجود المتغير الثابت أي أن المتغير الثابت لا يساوي الصفر أي $b \neq 0$.

وإذا كانت قيمة (T réel < T tab) فإنه سيتم قبول الفرضية (H0) أي أنه لا يوجد متغير ثابت .

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية (T réel) والقيمة الحرجة أو الجدولية (T tab) المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستيودنت عند درجة حرية V = 34 ومستوى معنوية تساوي (α) = 0,05 :

الجدول رقم 18 : القيمة الفعلية (T réel) والقيمة الجدولية (T tab)
بالنسبة للمتغير الثابت (b)

مستوى المعنوية (α)	درجة الحرية (V)	القيمة الجدولية (T tab)	القيمة الفعلية (T réel)
0,05	34	2,04	- 5,172

المصدر : من إعداد الطالب

بناء على معطيات الجدول رقم 18 نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة (T réel) أقل من القيمة الجدولية (T tab) وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي قبول الفرضية(H0) المفترضة لعدم وجود متغير ثابت أي أن b = 0 .

وعليه يصبح نموذج الدراسة المقدر الجديد كالتالي : Y = 1,11 X + Ut

المطلب الثالث : نتائج الدراسة

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم مابين 36 إلى 45 سنة حيث يمثلون ما نسبته 38,88 % .
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة 47,22 % .
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة، أي الذين تتراوح خبرتهم بين 16 إلى 25 سنة حيث يمثلون ما نسبة 41,66 % .
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إدارة المعرفة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات إدارة المعرفة أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (03) .
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الميزة التنافسية أكبر من (03) .
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو المتغير المستقل إدارة المعرفة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3,98) أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (03) .
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو المتغير التابع الميزة التنافسية حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3,53) أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (03) .
- وجود علاقة قوية طردية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال .r = 0,977
- تقدر نسبة تفسير المتغير المستقل إدارة المعرفة للمتغير التابع الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال بـ 95,4 % أي أن النموذج المقدر يعبر عن 95,4 % من النموذج الحقيقي .
- باستخدام اختبار فيشر تم التوصل إلى أن نموذج الدراسة ككل مقبول .
- لإدارة المعرفة أثر كبير على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بحيث أن تطبيق إدارة المعرفة في أنتيبيوتيكال يمكن من تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، وتم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال اختبار ستيودنت .

خلاصة الفصل :

من خلال التطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال تم التوصل إلى النتائج التالية :

- إن جوهر أسلوب إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولاً واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تجد إدارة المعرفة في أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وسائل فعالة من أجل تحقيق الميزة التنافسية .
- تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تأثير أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر.
- إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات توفير معرفة حول قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر، ومن خلال هذه المعرفة حول قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة التنافسية.
- من خلال الدراسة الاستبيانية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلى وجود علاقة قوية طردية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال $r = 0,977$.
- كذلك من خلال الدراسة الاستبيانية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، وباستعمال اختبار ستيودنت تم التوصل إلى أن لإدارة المعرفة أثر كبير على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال، بحيث أن تطبيق إدارة المعرفة في أنتيبيوتيكال يمكن من تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي ميزت واقع بيئة الأعمال، وتنبهت شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقع المؤسسات، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول المعرفية في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسات، وعليه استعرضت هذه الدراسة في ثلاثة فصول دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة مع دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال.

من خلال العرض السابق للدراسة، يمكن الإجابة عن الإشكالية التي تم طرحها في المقدمة كالتالي :

إن تطبيق المؤسسة المعاصرة لإدارة المعرفة كأسلوب إداري جديد يتماشى مع المتغيرات ومع النمط الاقتصادي العالمي الجديد المبني على المعرفة، يمكنها من تعزيز ميزتها التنافسية، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يوفر من خلال أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات معرفة حول قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر والمتمثلة في قوة المنافسين الحالين في الصناعة، قوة المنافسين الداخلين الجدد، قوة المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، وقوة مساومة المشترين، وبتوفر هذه المعرفة حول قوى التنافس الخمس واستغلالها تستطيع المؤسسة تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية.

وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية :

- الفرضية الأولى جاءت صحيحة، حيث أنه من خلال الفصل الأول تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المؤسسة، إذ يعول عليها في إنتاج وخلق المعرفة، التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية.
- الفرضية الثانية أيضا صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الثاني إلى أن تحقيق الميزة التنافسية أصبح مطلب حتمي وضروري لبقاء المؤسسة في ظل بيئة عدم التأكد.
- الفرضية الثالثة صحيحة، حيث تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تأثير أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس، وتم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال المبحث الأول في الفصل الثالث.
- الفرضية الرابعة خاطئة حيث تم التوصل من خلال الدراسة الاستطلاعية في المبحث الثالث من الفصل الثالث، إلى أن إدارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الخاتمة العامة

وقد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملة من النتائج نورد أهمها فيما يلي :

- لقد وجدت المعرفة منذ وجود الإنسان وكانت أساس تطوره وتحضره عبر العصور، إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي، حيث أصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية، والأصل الأكثر قيمة وعامل الإنتاج الأكثر أهمية.
- يمثل رأس المال الفكري قيمة المؤسسة الممثلة في الأصول غير الملموسة، ويعتبر رأس المال الفكري أكثر أهمية من رأس المال المالي وباقي عناصر الإنتاج الأخرى، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي والميزة التنافسية.
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري وتماشيا مع الأحداث و التغيرات المستمرة التي تميز هذا العصر، بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية.
- إن جوهر أسلوب إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولا، واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تجد إدارة المعرفة في أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وسائل فعالة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تأثير أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر.
- إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات توفير معرفة حول قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر، ومن خلال هذه المعرفة حول قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة التنافسية.
- من خلال الدراسة الاستبيانية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلى وجود علاقة قوية طردية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال $r = 0,977$.
- كذلك من خلال الدراسة الاستبيانية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، وباستعمال اختبار ستيودنت تم التوصل إلى أن لإدارة المعرفة أثر كبير على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال، بحيث أن تطبيق إدارة المعرفة في أنتيبيوتيكال يمكن من تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

الخاتمة العامة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض التوصيات والتي نوجزها فيما يلي :

- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة في تحقيق الميزة التنافسية في البيئة التنافسية
- ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة واستخدام تكنولوجيا المعلومات في تكوين قواعد المعرفة المناسبة.
- يجب أن تعي انتيبيوتيكال المعرفة المتاحة لديها وتحاول خلق وتوليد المعرفة التي تحتاج إليها اعتمادا على عمليات إدارة المعرفة وذلك على كل من مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى بالإضافة إلى ضرورة أن يشكل الهيكل التنظيمي وجود مزيج من الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى وأيضا من الأعلى إلى الأسفل الأمر الذي يساعد على إعداد وتجهيز مخزون معرفي.
- يجب على انتيبيوتيكال المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الإمكان لإبقائهم عليها كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة بالإضافة إلى أهمية توافر الأصول المعرفية المناسبة من قواعد معرفة وغيرها.
- يجب إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة المعرفة باعتبارها موضوعا حديثا لم يلقى بعد حقه من البحث والدراسة خاصة من الجانب التطبيقي فليست هناك دراسات متخصصة حول واقع المعرفة وإدارتها في المؤسسات الجزائرية والتي تبين جوانب القوة والضعف بهذا الخصوص.

إن موضوع إدارة المعرفة يعتبر موضوعا واسعا و هذه الدراسة لم تتناول إلا جزءا منه لذا لا تزال جوانب عديدة يمكن أن تتخذ كمواضيع بحث نذكر منها :

- العلاقة بين استخدام أسلوب إدارة المعرفة والأداء المتميز.
- إدارة المعرفة كأداة من أجل النمو والبقاء.
- إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي.
- إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعرفة.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1. القرآن الكريم .
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم**، (ط 1 ، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007) .
3. أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999) .
4. إسماعيل السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2001) .
5. إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية**، (مصر : المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، 1999) .
6. بشير عباس العلاق، **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال : مدخل تسويقي** ، (ط 01 ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002) .
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية**، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003) .
8. حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، (ط 1 ، عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2008) .
9. راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2002) .
10. سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، (ط 01 ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998) .
11. سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية : مدخل إستراتيجي**، (ط 01 ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999) .

12. سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنيات**، (ط1 ، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007) .

13. سونيا محمد البكري ، إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) .

14. سونيا محمد البكري ، **إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل النظم**، (الإسكندرية : الدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) .

15. شارلز، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل**، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، (المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر والتوزيع، 2006) ، الجزء الأول .

16. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) .

17. صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، (الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 2000) .

18. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، **الإدارة الإستراتيجية**، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2007) .

19. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003) .

20. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل**، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003) .

21. عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات**، (ط 03 ، القاهرة : مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، 1997).

22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، (مصر : مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 1998) .

23. عبد السلام أبو قحف ، **أساسيات التسويق**، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002) .

24. عبد السلام محمود أبو قحف ، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003) .

25. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، (ط 02 ، الإسكندرية : مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997).

26. عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002) .

27. عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير**، (ط 01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004) .

28. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، **أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال**، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2000) .

29. علي السلمي، **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، (مصر : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998) .

30. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) .

31. علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) .

32. علي السلمي، **إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002) .

33. علي فهمي، **نظام دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية**، (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2004) .

34. عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، **المنظمة ونظرية التنظيم**، (الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع، 1994) .

35. فليح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، (ط1 ، الأردن : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2007) .

36. فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة**، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2000) .

37. فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 2000) .

38. ممدوح عبد العزيز رفاعي، **الإدارة الإستراتيجية للمعرفة**، (ط 2 ، مصر : بدون دار نشر، 2008).

39. محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية : الأصول والأسس العلمية**، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000).

40. محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، (ط 01 ، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2004).

41. معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2002).

42. مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، (ط 01 ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).

43. مكيد علي، **الاقتصاد السياسي : دروس ومسائل محلولة**، (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2007).

44. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية : المفاهيم الأساسية والتطبيقات**، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003).

45. نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003).

46. نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003).

47. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998).

48. نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**، (المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004).

49. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، (ط1 ، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005).

50. نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات**، (ط 01 ، عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004).

51. ياسر الصاوي ، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات** ، (ط 1 ، القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007) .

المؤتمرات العلمية :

1. انتصار أحمد جاسم الشمري ، محمد سلمان عبد الرزاق الدوري ، " إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي" ، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي** ، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 26 - 28 أفريل 2004) .

2. بسمان فيصل محجوب ، " عمليات إدارة المعرفة مدخل للتحول إلى جامعة رقمية " ، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي** ، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 26 -28 أفريل 2004) .

3. بوقلقول الهادي ، " الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة " ، **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية** ، (جامعة ورقلة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 09 - 10 مارس 2004) .

4. عبد الستار حسين يوسف ، " دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال " ، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية** ، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 27 -28 أفريل 2005).

5. عبد الستار حسين يوسف ، " إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو " ، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي** ، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 26 -28 أفريل 2004) .

6. علي عبد الله ، " الأداء المتميز " ، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات** ، (جامعة ورقلة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 08 – 09 مارس 2005) .

7. غالب عوض الرفاعي ، سعد غالب ياسين ، " دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان " ، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي** ، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 26 -28 أفريل 2004) .

8. قتيبة صبحي أحمد الخيرو ، سحر جلال بكر عباس ، " مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية " ، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي** ، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 26 -28 أفريل 2004) .

9. ليلى عبد الله حسين، "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004).

10. محمد خضري، "أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية**، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27-28 أفريل 2005).

11. هالة أحمد صبري، "أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية**، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27-28 أفريل 2005).

12. يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004).

المجلات:

1. بومايلة سعاد، فارس بوباكور، "أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، **مجلة الاقتصاد المناجمنت**، العدد 03، مارس 2004.
2. عمر محمد عثماني، "مدى تأثير برنامج الإصلاح على القدرة التنافسية على الاقتصاد المصري"، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، العدد 07، 1999.
3. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، **مجلة جسر التنمية**، العدد 20، ديسمبر 2003

الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. سملالي يحضيه، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة، (الجزائر: جامعة الجزائر، 2005).
2. علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة، (الجزائر: جامعة الجزائر، 1999).
3. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، (الجزائر: جامعة الجزائر، 2002).

4. فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه (الجزائر : جامعة الجزائر، 2005) .

المواقع الالكترونية :

1. سعد بن مرزوق العتيبي، **إدارة المعرفة** [على الخط]، متاح على : < http://www.sabraeng.com > ، (2008 / 01 / 03).
2. عماد الصباغ، **إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات** [على الخط]، متاح على: < http: // doc.abhatoo.net.ma/IMG/doc/nadi2.doc > ، (2008/01/12) .
3. مجمع صيدال [على الخط]، متاح على : < http ://www.Saidalgroup.dz > ، (2008/ 03/ 29) .

المراجع باللغة الأجنبية :

المراجع باللغة الانجليزية :

1. Davenport, Prusak, **Working Knowledge How Organization Manage What The Know**, (Boston : Harvard Business School Press, 1998).
2. Edvinsson Leif , Malone**, Intellectual capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots** , (New York : Harper business, 1997).
3. Ferec Cetin , **Measuring and Managing Intellectual Capital** , (Finland : Helsinki University of Technology , 2000) .
4. J. Brickley ,**Designing Organizations To Create Value** , (New York : McGraw Hill , 2003) .
5. Kenneth , Laudon , **Management Information System** , (New Jersey : Prentice Hall , 2001) .
6. Mark W, McElroy , **The New Knowledge Management**, (Amsterdam : Butterworth Heinemann, 2003) .
7. M. Porter **, Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors ,** (New York : Free Press , 1980) .
8. M. Porter,**The competitive advantage of Nations** , (New York : The Free Press, 1990) .
9. Nonaka, Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation**, (New York : Oxford University press, 1995) .
10. Roger Carter **, Information Technology** , (London : Made simple books , 1991) .

11. Sephen Gigg , **Learning and Development** , (London : Macmillan , 2002) .

12. Thomas Housel , Bell , **Measuring and Managing Knowledge** , (Boston : McGraw-Hill /Irwin , 2001) .

13. Thomas Stewart ,**Intellectual Capital: The Wealth of Organizations**, (New York : Doubleday, 1998) .

14. Verna Allee , **The Future of Knowledge**, (Amsterdam : Butterworth Heinemann, 2003)

المراجع باللغة الفرنسية :

1. Amrit Tiwana, **gestion des connaissances**, (France : Campuspress, 2001) .

2. André Boyer, Gérard Hirigayeu , **panorama de la gestion** , (Edition chihab , 1997) .

3. Claire Beyou , **Manager Les Connaissances** , (France : Laisons , 2003)

4. Daniel Soulie , **analyse économique et stratégie d'entreprise**, (Canada : édition editef , 1992) .

5. Frantz Rowe , Roland Marcimiak, **systèmes d'information dynamique Et Organisation** , (Paris : edition economica, 1999) .

6. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle**, (Paris : éditions d'organisation, 1994) .

7. Honie , Martory , **économie d'entreprise**, (Paris : Edition Nathan , tome 2 , 1993) .

8. Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin, **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, (Paris : édition Vuiber, 2001) .

9. Jean claud tarondeau, **le management des savoirs**, (2éme édition; Paris : édition presse universitaires, 2002) .

10. Jean-yves prax, **le manuel du knowledge management**, dunod, (Paris : Dunod , 2003).

11. Kotler et Dubois , **Marketing Management** , (11e édition ; Paris : Pearson éducation , 2004) .

12. Lavette, Niculescu, **les Stratégies de croissance**, (Paris : ed d'organisation, 1999).

13. Levy Leboyer , **la gestion des compétences**, (Paris : édition d'organisation, 1996) .

14.M. Porter, **l’Avantage concurrentiel des nations**, (paris : inter éditions, 1993).

15.M.Porter, **l’Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, (Paris : inter éditions, 1986) .

الملاحق

الملحق رقم 01 : الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدية

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السادة المحترمين :

تحية طيبة وبعد.

في إطار التحضير لرسالة الماجستير تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم، علما أن كافة البيانات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

الاستبيان

الجزء الأول :

1. العمر :

العمر	الاختيار
أقل من 25 سنة	
من25 إلى 35 سنة	
من36 إلى 45 سنة	
أكبر من 45 سنة	

2. المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	الاختيار
ثانوي أو أقل	
دبلوم	
جامعي	
دراسات عليا	

3. سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	الاختيار
أقل من 05 سنوات	
من05 إلى 15 سنة	
من16 إلى 25 سنة	
أكثر من 25 سنة	

الجزء الثاني :

الرقم	العبارة	لا تطبق أبدا	تطبق نادرا	تطبق أحيانا	تطبق غالبا	تطبق دائما
الرقم	**عبارات تتعلق بإدارة المعرفة** **إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير ما يلي :**	**لا تطبق أبدا**	**تطبق نادرا**	**تطبق أحيانا**	**تطبق غالبا**	**تطبق دائما**
01	معرفة بسلع وأسعار المنافسين الحالين في الصناعة.					
02	معرفة بخدمات وتسهيلات المنافسين الحالين في الصناعة .					
03	معرفة بسلع وأسعار المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.					
04	معرفة بخدمات وتسهيلات المنافسين الداخلين الجدد في صناعة.					
05	معرفة بأنواع السلع البديلة وأسعارها والخدمات التي تقدمها .					
06	معرفة بالموردين (أنواع السلع المقدمة وأسعارها وخصائصها)					
07	معرفة بالمشترين(أنواع السلع والأسعار والخدمات المطلوبة).					
	عبارات تتعلق بالميزة التنافسية **يتطلب تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة توفر معرفة حول :**	**لا تطبق أبدا**	**تطبق نادرا**	**تطبق أحيانا**	**تطبق غالبا**	**تطبق دائما**
08	سلع و أسعار المنافسين الحالين في الصناعة.					
09	طرق توزيع المنافسين الحالين في الصناعة.					
10	طرق ترويج المنافسين الحالين في الصناعة.					
11	الخدمات والتسهيلات المقدمة من المنافسين الحالين في الصناعة					
12	التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين الحالين في الصناعة.					
13	نقاط القوة والضعف للمنافسين الحالين في الصناعة.					
14	التطلعات المستقبلية للمنافسين الحالين في الصناعة.					
15	أعداد المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.					
16	سلع و أسعار المنافسين الداخلين الجدد في الصناعة.					
17	الخدمات والتسهيلات المقدمة من المنافسين الداخلين الجدد.					
18	السلع البديلة و أسعارها في الأسواق.					
19	الخدمات والتسهيلات المقدمة من السلع البديلة في الأسواق.					
20	أنواع السلع المقدمة من قبل الموردين وخصائصها وأسعارها.					
21	الخدمات والتسهيلات المقدمة من قبل الموردين.					
22	السلع والأسعار المطلوبة من قبل المشترين.					
23	الخدمات والتسهيلات المطلوبة من قبل المشترين.					

الملحق رقم 02 : النتائج الإحصائية

REGRESSION :

- DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N .
- STATISTICS COEFF OUTS CI BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHAN GE ZPP .
- CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) .
- NOORIGIN .
- DEPENDENT Y .
- METHOD=ENTER X .
- RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID) .

REGRESSION :

Statistics :

		x1	x2	x3	x4	x5	x6
N	Valid	36	36	36	36	36	36
Mean		4,22	4,11	4,06	3,75	4,08	4,17
Std. Deviation		0,86	0,91	1,19	1,20	1,20	1

		x7	x8	x9	x10	x11	x12
N	Valid	36	36	36	36	36	36
Mean		3,53	3,53	3,53	3,31	3,19	3,42
Std. Deviation		1,32	1,25	1,25	1,41	1,23	1,29

		x13	x14	x15	x16	x17	x18
N	Valid	36	36	36	36	36	36
Mean		3,36	3,28	3,28	3,25	3,25	3,89
Std. Déviation		0,35	1,25	1,27	1,31	1,36	1,11

		x19	x20	x21	x22	x23
N	Valid	36	36	36	36	36
Mean		3,64	3,97	3,92	3,97	3,81
Std. Deviation		0,99	1,15	1,10	1,23	1,34

Descriptive Statistics :

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3,5365	1,20521	36
X	3,9881	1,06104	36

Correlations :

		Y1	X
Pearson Correlation	Y1	1,000	0,977
	X	0,977	1,000
Sig. (1-tailed)	Y1	.	0,000
	X	0,000	.
N	Y1	36	36
	X	36	36

Model Summary [b] :

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,977	0,954	0,953	0,26160	0,954	708,87	1	34	0,000

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA [b]:

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48,512	1	48,512	708,878	0,000[a]
	Residual	2,327	34	0,068		
	Total	50,839	35			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y1

Coefficients [a] :

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	-0,88	0,17		-5,17	1,028E-05
X	1,10	0,04	0,97	26,62	2,35E-24

95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
-1,23786047	-0,539					
1,02488985	1,194	0,97	0,97	0,97	1	1

a. Dependent Variable:y1